



Nilse Regina dos Santos

**VIOLÊNCIA OU ASSÉDIO MORAL?
ESTUDO DE CASO NA GESTÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada para conclusão do curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientadora: Prof^ª Ana Amélia Cypreste de Faria

Belo Horizonte
Faculdade de Psicologia da UFMG
2011

"Pesquisar é ver o que outros viram e pensar o que nenhum outro pensou."

Albert Szent-Gyorgyi

RESUMO

Este estudo teve como objetivo inicial compreender e refletir sobre o processo de assédio moral na área de saúde de uma instituição pública, sendo um caso específico de assédio misto, pois o assediador tem como vítimas seus superiores e colegas.

Nele buscamos compreender os motivos pelos quais o assédio aconteceu. Utilizamos o relato de caso, embasado em entrevistas em profundidade, em observações técnicas e em pesquisa bibliográfica para conhecer e entender os aspectos que permeiam a situação de assédio.

Percebemos durante o andamento de nosso estudo que questões importantes como o poder pessoal e organizacional, a busca de reconhecimento e ocupação do lugar de suposto saber, a morosidade dos processos na esfera pública e falta de cumprimento de leis e normas favoreceram para que o assédio moral acontecesse e permanecesse, sendo isso muito grave.

Ao final de nosso trabalho, percebemos que esse estudo nos mostra um longo caminho a percorrer. Trata-se de assunto complexo e fascinante que nos instigou desde o início. Tema antigo e recorrente no mundo do trabalho. O assédio ainda tem um vasto campo de estudo, até que se possa tirar alguma conclusão.

Esperamos que nossas reflexões possam contribuir para a tomada de consciência e para a redução dos casos de adoecimento dos servidores públicos.

Palavras-chave:, assédio moral, trabalho, serviço público.

ABSTRACT

This study's primary objective is to comprehend and reflect upon the process of moral harassment in a public institution's health area, specifically in a case of mix harassment, where

In this study, we would try to comprehend the reasons why the harassments have taken place. We shall make use of cases' reports, deeply based on interviews, on technical observations and on bibliographic research in order to understand all aspects which surround the harassment circumstance.

We have noticed, on the course of our study that, important issues, such as personal and organizational power, the search for recognition and the occupation of a place of supposed knowledge. The tardiness of lawsuits in the public realm and the impossibility of keeping laws and policies favor the occurrence and persistence of moral harassment, which is the gravest of all.

By the end of our work, we notice that this study shows us a long path to cover. This refers to a complex and fascinating subject which has intrigued us from the beginning. This is a recurrent and ancient theme in the labor area. Harassment has yet a vast study field, until a conclusion is reached.

We hope that our reflections contribute to raising awareness and consciousness throughout and also help reduce the number of ill afflicted civil servants.

Keywords: Moral Harassment, work, civil servants.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e energia diária para investimento em meu trabalho, em meus desejos e em minhas realizações.

A meus filhos razão maior de meu viver e crescimento: Lucas Henrique e Larissa Ohana, pela colaboração e o apoio incondicional e Lívia Freitas que, além disso, me ofereceu suporte emocional e seu conhecimento técnico para a realização deste estudo.

A todos que confiaram e cooperaram revelando seus dramas em entrevistas para estudo e para a realização deste trabalho.

Aos meus amigos, Ivana Ferreira, Sergio Riani, Bete Viana, Luiz Antonio e Tiago Dutra, pelo apoio em momentos cruciais desse meu trabalho.

A todos os amigos que contribuíram, mesmo sem saber, pelo simples fato de serem meus amigos e de me ouvir quando eu mais precisava.

A Prof^ª Ana Amélia Cypreste de Faria, pela orientação.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 07 |
| 2 | OBJETIVOS | 09 |
| 3 | PERCURSO METODOLÓGICO | 10 |
| 4 | O TRABALHO E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO | 12 |
| 4.1 | O Trabalho | 12 |
| 4.2 | A Instituição pública | 14 |
| 4.2.1 | O servidor público e a instituição pública estudada | 14 |
| 5 | O ASSÉDIO MORAL | 21 |
| 5.1 | Conceituação | 21 |
| 5.2 | Evolução histórica | 22 |
| 6 | RELATO DE ESTUDO DE CASO | 24 |
| 6.1 | Os fatores do Assédio Moral em nosso estudo | 30 |
| 6.1.1 | O Assédio em nossa pesquisa | 30 |
| 6.1.2 | Sobre o médico que assedia | 33 |
| 6.2 | Implicações do Assédio Moral | 37 |
| 6.3 | A avaliação de desempenho – um Instrumento de gerência ou de ingerência administrativa? | 39 |
| 6.4 | Consequências do assédio moral – o adoecimento | 43 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 46 |
| | REFERÊNCIAS | 50 |

1 - INTRODUÇÃO

Neste trabalho, realizamos um estudo de caso sobre o assédio moral, problema que vem sendo estudado há bastante tempo, mas cada vez mais atual e cujo estudo se faz necessário. Estudamos os impactos que o assédio moral causa na funcionalidade organizacional de uma instituição pública sob a ótica de autores que estudam o mundo do trabalho e a saúde dos trabalhadores.

Para atingir os nossos objetivos, realizamos uma entrevista semi-estruturada, por meio da qual coletamos os dados apresentados.

O ambiente de trabalho da instituição estudada é específico e para melhor entendê-lo dentro deste processo de Assédio Moral, apresentamos a contextualização do mundo do trabalho e seus significados para o ser humano, além de oferecer uma visão da dinâmica de trabalho da instituição, seus processos e das relações laborais e pessoais que implicaram no processo de Assédio Moral.

Após essa contextualização discutimos o fenômeno do Assédio Moral e sua evolução histórica.

Nosso próximo passo foi o relato do estudo de caso para conhecermos os fatos sobre este episódio de violência moral, caracterização dos envolvidos e os fatores que favoreceram o surgimento de condutas específicas que possibilitaram levantamento hipótese de assédio moral. Estas especificidades mostram situações de violência sofrida por uma equipe, onde de forma ascendente vertical ela se deu com a chefia e de forma horizontal com os colegas. Incluímos dados sobre o médico protagonista da violência, mostrando como o lugar ocupado por este profissional é preponderante para a possibilidade de assédio moral.

Como consideramos que o instrumento da avaliação de desempenho teve grande relevância no desenrolar desse processo, incluímos algumas informações sobre ela e como se dá seu uso na instituição ao longo do tempo.

Trabalhamos com conteúdos coletados nas entrevistas com servidores do setor de saúde e de Recursos Humanos da instituição e com pesquisa teórica analisando as supostas causas e as consequências que impactaram e fragilizaram a saúde dos trabalhadores objetos desse estudo.

Nosso estudo passa ainda pela análise da forma como os servidores desta instituição lidam com os limites impostos pelo estatuto que os rege e os códigos culturais que veladamente conduzem o comportamento, para que se possa pensar, sob a ótica da Psicologia do Trabalho, a saúde desse servidor público e os fatores determinantes e de risco para o assédio moral.

2 – OBJETIVOS

Nosso objetivo é uma tentativa de compreender e refletir sobre o assédio moral, tão presente nas relações de trabalho.

Nesta reflexão, buscamos compreender os fatores determinantes e de risco dentro de uma instituição pública.

Tentaremos, ainda, argumentar e contribuir para o clareamento dos episódios e para a diminuição dos casos de adoecimento dos servidores públicos.

3 – PERCURSO METODOLÓGICO

Todas as mágoas são suportáveis quando fazemos delas uma história ou contamos uma história a seu respeito.

ISAK DINESEN

Utilizamos o estudo de caso, por ser um método de investigação que permite descobrir uma situação específica e fazer uma análise em profundidade. Com ele pudemos estudar uma instituição visando conhecer como e por que situações acontecem evidenciando suas peculiaridades.

Para realizar nosso estudo, escolhemos como instrumento a entrevista semiestruturada.

Este tipo de entrevista nos pareceu mais adequado porque, estando os trabalhadores fragilizados e adoecidos com a situação a que estão submetidos, acreditamos que, “as questões [...] formuladas de forma a permitir que o sujeito discorra e verbalize seus pensamentos, tendências e reflexões sobre temas apresentados” (ROSA, 2006, p. 30) oferecem ao entrevistado o espaço suficiente para que ele se coloque de maneira aberta e possa nos oferecer os dados necessários ao nosso estudo. Ainda sobre este tipo de entrevista, Rosa (2006, p. 31) nos diz que “frequentemente elas dizem respeito a uma avaliação de crenças, sentimentos, valores, atitudes, razões e motivos acompanhados de fatos e comportamentos.” Acreditamos, então, ser possível ao entrevistado falar sobre o problema e fazer questionamentos possibilitando-nos coletar dados fidedignos para atingirmos nossos objetivos.

Os diferentes entrevistados que participaram desse estudo são trabalhadores do setor de saúde onde ocorreram os episódios de violência e um servidor do setor de Recursos Humanos da instituição. Todos são servidores públicos estáveis com número variado de anos de serviço, tendo servidores que trabalham ali há mais de quinze anos e outros que estão nesse serviço há menos de cinco.

De um número total de vinte servidores que na época trabalhavam no setor de saúde e estiveram envolvidos diretamente ou indiretamente com os episódios de violência, tentamos

de maneira cuidadosa e discreta conversar individualmente com eles. Dez deles não se dispuseram a conversar conosco, por considerar que estariam se expondo a próximos ataques e isso causava medo ou por negarem a existência de situações que lhe dissessem respeito.

Conversamos com os outros dez restantes e perguntamos a cada um sobre a possibilidade de ser entrevistado. Apenas sete se dispuseram a ser entrevistados. Houve inicialmente uma preocupação de todos eles com o uso que seria feito das informações. Foi sanada essa preocupação com o compromisso de sigilo sobre a identidade das pessoas e da instituição. Esclarecemos detalhes de que a entrevista seria realizada individualmente e em sala isolada. Solicitamos autorização para gravar e fomos autorizados por todos os entrevistados.

Deste total, depois do gravador ligado para a entrevista, dois entrevistados falaram de situações que não diziam respeito aos episódios de assédio de que tratamos neste estudo de caso, um negou ter vivido o assédio e um tentou falar sobre o assédio como conceito e quando questionado, falou de modo velado, apenas resvalando pelas situações, tentando se implicar o mínimo possível.

Fomos autorizados a pesquisar documentos existentes no setor para que pudéssemos visualizar os fatos e situações relatadas nas entrevistas, sob outros focos, além dos relatos das entrevistas.

Fizemos, ainda, pesquisa bibliográfica buscando embasamento na teoria que sustenta a Psicologia do Trabalho, em autores como Yves Clot, Christophe Dejours, Maria Elizabeth Antunes Lima, Wanderley Codo e em autores como Margarida Barreto, Marie-France Hirigoyen, Heinz Leymann, Luciana Frontzek e outros, onde pesquisamos sobre Assédio Moral, podendo perpassar pelos impactos sobre a saúde mental e física do trabalhador.

Pensamos ser importante aliar os métodos de entrevista, pesquisa documental e pesquisa teórica, para que pudéssemos enriquecer nosso trabalho e ser possível visualizar, contextualizar, esclarecer e levantar hipóteses para que esse estudo faça sentido e possa contribuir efetivamente no entendimento do Assédio Moral que vem causando muitos problemas, aborrecimentos e adoecimentos, com grande impacto na vida pessoal e laboral dos trabalhadores e das empresas públicas e privadas.

4 - TRABALHO E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

4.1 - O Trabalho

Para falar de assédio moral, é necessário estarmos situados no tempo e no espaço dos acontecimentos. Esse é um fenômeno que acompanha o trabalhador desde que casos de adoecimentos propiciaram sua investigação e elaboração de pesquisas. Faremos uma contextualização do percurso histórico e social do trabalho, para que possamos estudar o caso por nós escolhido e que nos chama a atenção por suas peculiaridades.

Segundo Antunes (1999), o trabalho mostra-se como momento fundante da realização do ser social, condição para sua existência. Em seu ir-sendo e em seu vir-a-ser o trabalho abriga uma intenção ontologicamente voltada para o processo, em sentido amplo, de humanização do homem, nos mostrando que na sociedade moderna “como categoria de mediação, permite o salto ontológico entre os seres anteriores e o ser que se torna social” (ANTUNES, 1999, p. 145).

[...] sinaliza que a repartição das tarefas não tinha em vista a eficácia, mas a reafirmação do lugar em uma estrutura social à qual é preciso, antes de qualquer coisa, assegurar a perenidade. A especificidade da condição do homem moderno, ao contrário, é fundada no fato de que a identidade social, em princípio, procede da ação, ou seja, não mais “eu faço o que sou”, mas “eu sou o que faço”. (PERRET, 1997 *apud* LIMA, 2003, p. 180).

A atuação do homem e a observação histórica nos permitem perceber que

Ele (o trabalho) é em sua natureza uma interrelação entre homem (sociedade) e natureza, tanto com a natureza inorgânica [...], quanto com a orgânica, interrelação [...] que se caracteriza acima de tudo pela passagem do homem que trabalha, partindo do ser puramente biológico ao ser social [...]. Todas as determinações que, conforme veremos, estão presentes na essência do que é novo no ser social estão contidas *in nuce* no trabalho. O trabalho, portanto, pode ser visto como um fenômeno originário, como modelo, protoforma do ser social [...]. (LUKÁCS, *apud* ANTUNES, 1999, p. 136).

Para entendermos o trabalho e o seu significado, podemos refletir acerca do quanto o trabalho em seu aspecto social serve como espelho e essa projeção processa a condição do sujeito que passa a ser a própria vida. O trabalho é a atividade que produz o mundo artificial de coisas nitidamente diferente de qualquer ambiente natural.

A atividade revela o modo de ser, a identidade humana, e é no espaço social do trabalho que isso se dá de maneira especial.

No entanto, para o sujeito contemporâneo, esses locais constituem, também, pontos de encontro consigo e com o outro, onde permanecerão indícios, rastros, recordações, marcas de uma falta, sentimento de nostalgia, de um passado, no passado. (BRANT, 2005)

Esses encontros são oportunidades de valorização pessoal e profissional, onde no trabalho feito ficará o registro de suas vivências, daquilo que produziu incluindo aquilo que faltou, o que sentiu e tudo isso agrega ao trabalho que exerceu suas características pessoais, sua criatividade e acrescenta novos modos de operar e alterar a realidade.

O espaço do mundo do trabalho é o espaço onde

Milhões de homens conseguem obter os meios de subsistência estritamente necessários somente por meio de um trabalho cansativo, fisicamente desgastante, moral e espiritualmente deturpante. Eles são obrigados até a considerar como uma sorte a desgraça de ter achado tal trabalho. (SCHULZ *apud* DE MASI, 2000, p. 109).

Por essa ambivalência de situações e sentimentos que são despertados pelo trabalho, ele acaba sendo primordial na vida do sujeito, como meio de identificação e na instituição onde realizamos o estudo essa ambivalência se apresentou caracterizada. Se não, vejamos:

Ao adulto, pela via do trabalho, o sujeito comparece diante do espelho como um ser universal, um indivíduo, igual a si mesmo, portador de uma identidade madura, produzida pela troca com o mundo, em contato com todo o planeta. (CODD, 2004, p.189).

Mesmo com toda a valorização do individualismo na atualidade, a esfera social, incluindo aí o trabalho, continua sendo um espaço de ação em que o homem se expõe a essa visibilidade na qual fomenta sua capacidade de crescer, de amadurecer e de se fazer presente enquanto trabalhador capaz de produzir.

Assim sendo, o exercício de atividades profissionais assegura ao trabalhador os aspectos de sua identidade que ele não experienciaria da mesma forma em outra atividade, tais como a vivência da ambivalência citada anteriormente e a oportunidade de se realizar como ser social. Na idealização do trabalho, ele imprime a sua configuração individualizada em relação ao objeto do trabalho antes mesmo de realizá-lo. O homem precisa do convívio para que aconteça a socialização de sua ação. A importância do espaço de exposição daquilo que é fabricado, pensado, experienciado e discursado é vital para manter a identidade do homem. Ao falar de sua atividade o homem a repensa e tem a oportunidade de, ao voltar a ela, exercê-la com um novo olhar crítico.

4.2 - A instituição pública

A instituição pública, como espaço de ação do trabalhador, é regida pelos princípios da administração pública que são a legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência. (BRASIL, 1988). As relações de trabalho e os processos administrativos dentro da instituição são regidos pela Constituição Federal e o legislação específica, onde se tem sempre como foco a supremacia do interesse público e o cumprimento da lei. Dessa forma, os processos percorrem peculiares instâncias e possivelmente, por isso, costumam apresentar morosidade.

A instituição pública, então, como qualquer órgão público, é impelida em seu caminhar, pela transversalidade das transformações históricas, das conquistas de trabalhadores e das mudanças necessárias nas leis gerais do país e da política.

O órgão político existe para fazer política [...] *política* é o dispositivo estrutural que organiza a dinâmica de uma sociedade em função das desigualdades presentes em qualquer corpo social. Por outras palavras, define e ordena correlativamente as oposições e a cooperação no grupo. O funcionamento da política põe em jogo, concretamente, princípios de autoridade e estrutura de poder. (CODD, 2002, p. 304).

Na instituição pública também há uma organização política e nela muito daquilo que lhe é tradicional e cultural se mantém. Isto agregado à inovação interfere e regula as relações e as atividades organizacionais. Essa regulação atinge não só o trabalho prescrito¹, mas, também, o trabalho real², que passa por todo um não-dito da cultura e da individuação, numa regulação silenciosa que está presente na vida laboral do servidor.

4.2.1 O servidor público³ e a instituição pública estudada

A instituição objeto de nosso estudo tem um contingente em torno de dois mil e quinhentos trabalhadores, onde 1/6 são servidores públicos estáveis e o restante é aquele trabalhador denominado funcionário público⁴, que é regido pela CLT⁵. A hierarquia é composta de cinco níveis: presidente, diretor geral, diretores, chefias de divisão e chefias de

¹ Trabalho Prescrito: “[...] diz respeito àquilo que foi prévia e normativamente concebido pela administração, que então age como uma instância prescritora.” (BENDASSOLLI E SOBOL, 2011).

² Trabalho Real: “é a atividade efetivamente realizada pelo trabalhador ou pelos coletivos do trabalho” (BENDASSOLLI E SOBOL, 2011)

³ Servidor Público ou Servidor Estatutário: aquele trabalhador cuja investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público, que confere estabilidade. (omitimos a fonte por força do sigilo)

⁴ Funcionário Público: ocupantes de função no serviço público em cargo de provimento amplo, ou seja, de livre nomeação e exoneração.

⁵ CLT – Consolidação das Leis do Trabalho – estabelece as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho daqueles que ocupam cargos que não dependem de aprovação prévia em concurso público. (omitimos a fonte por força do sigilo)

seção. Esses cargos conforme rege o estatuto próprio, excetuando o de presidente e de diretor geral, são ocupados por servidores públicos estáveis.

O servidor, ocupante de cargo público, tem como escopo um “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.” (omitimos a fonte por força do sigilo). Tudo que diz respeito à vida funcional do servidor público também é regido pelos princípios da administração pública. Este servidor tem direito a estabilidade e somente perderá este cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa. (omitimos a fonte por força do sigilo)

A este servidor é reservado um papel diferenciado no mundo do trabalho. E nesta instituição não é diferente. Ele vive esta realidade onde o trabalho se apresenta de forma tão ambígua, devido a sua inserção numa instituição com leis próprias que o rege e tem por premissa só fazer o que ela manda, ao contrário do cidadão comum que só não pode fazer o que a lei o proíbe.

A limitação de atuação ao que é prescrito pelo direito administrativo e a estabilidade advinda do Estatuto conferem ao trabalho do servidor público um caráter ambíguo que é esta estabilidade e ao mesmo tempo o cerceamento de suas ações.

Numa primeira visão, poderíamos ser tentados a entender que a estabilidade poderia levar o servidor à maior liberdade de ação por não sofrer a ameaça de perda do emprego caso cometesse algum erro. Contudo, ampliando nosso escopo, percebemos como suas condições de ser um agente público e estar assim submetido aos princípios da administração pública, limitam suas ações, como ressaltado anteriormente, ao que é permitido em lei.

O servidor público, com qualquer outro trabalhador, está numa situação onde, conforme nos mostra Clot,

[...] o real da atividade é também aquilo que não se faz, aquilo que não se pode fazer, aquilo que se busca fazer sem conseguir – os fracassos -, aquilo que se teria querido fazer ou podido fazer, aquilo que se pensa ou que se sonha poder fazer alhures. É preciso acrescentar a isso – o que é um paradoxo frequente – aquilo que se faz para não fazer aquilo que se tem a fazer ou ainda aquilo que se faz sem querer fazer. Sem contar aquilo que se tem de refazer. (CLOT, 2006, p. 116).

Não devemos esquecer neste ponto de discussão que esta ambiguidade é vivida de maneira intensa pelos servidores instituídos do cargo de gerência, uma vez que suas ações são

limitadas não só pelas leis do direito administrativo, mas, também, notadamente pela legislação específica da instituição. Toda e qualquer ação que envolva a vida funcional do servidor, demandada do seu gestor deve ser respaldada pelo respeito aos direitos e deveres previstos nestas normas e, mais do que isto, às implicações culturais da instituição que dizem respeito ao modo como tais direitos e deveres são tratados por ela. É importante lembrar que, como já foi dito, a instituição tem suas maneiras não prescritas de lidar com o prescrito em lei e que tais maneiras fazem parte do não dito da organização, ancoradas que estão na sua cultura. Assim, alguns gestores como pretendemos evidenciar no estudo de caso de nossa pesquisa, se omitem em exigir que alguns servidores cumpram os deveres previstos pelo estatuto por receio de criar indisposições políticas, inimizades internas, optando por não se implicar na busca de melhorar o desempenho do servidor.

[...] me parece por relatos de pessoas que conviveram antes da minha chegada na divisão, com esse servidor, que essa situação já ocorre há muitos anos nesse local de trabalho. Que parece que até o momento essas pessoas não tiveram oportunidade, coragem de colocar isso no papel, de encaminhar de alguma maneira. Eu posso dizer que o maior mérito nesse caso, não foi meu, foi da chefia imediata, que teve a coragem de lidar, com esse fato, com essa pessoa, com um nível de responsabilidade, com um nível de seriedade, que o caso exigia. E foi a primeira oportunidade então que nós tivemos como instituição de formalizar, de fazer a instituição enxergar o que tava acontecendo. Então acho que a contribuição para o desfecho, foi esse, foi de formalizar. Não há um desfecho positivo, mesmo com a formalização. Não há um retorno institucional, mas eu acho que se caminha passo a passo, na medida em que essa situação saiu, né? Que ela era escondida e as pessoas viviam isso e sofriam com isso sem dizer nada, hoje ela já ganhou um debate maior dentro da instituição, mesmo que sem soluções encontradas dentro da instituição [...]. (SERVIDOR 1C).

Dentro desta cultura, para a chefia exigir do servidor o cumprimento dos seus deveres, significa ter que enfrentá-lo, em um momento posterior, como colega ou como chefe, quando deixar o cargo de gestão, o que dificulta para muitos esta decisão. Entendemos que estes fatores podem levar alguns gestores a não utilizarem as ferramentas oferecidas pela instituição para avaliarem fidedignamente os servidores como discorreremos no item 6.3 sobre a avaliação de desempenho.

Portanto entre os dois grandes pólos de força já conceituados anteriormente: o trabalho prescrito (a Constituição e o Estatuto = Estabilidade) e o trabalho real (individação, poder político e cultura), o servidor nesta instituição pode se sentir oprimido. Esta opressão é intensificada pela morosidade da máquina pública, onde muitas necessidades demandadas pelos próprios servidores levam um longo tempo para serem atendidas, principalmente as que

envolvem decisões políticas, como aconteceu no caso, que estudamos e que podemos constatar nesta fala:

Eu percebi a instituição perdida. Muito perdida. Ao mesmo tempo em que o diretor da minha área queria resolver, ele não sabia como. Então eu percebi que nós fomos, em movimento, empurrando as coisas, um passa para o outro e vai para o diretor, do diretor vai para o diretor geral e do outro vai pra outro lugar, acabou que [...] foi o processo da avaliação de desempenho a que o servidor foi submetido, [...] nem foram as chefias, apresentando todo o questionamento escrito, que gerou então um inquérito a respeito da validade daquele processo, ou seja, não foi um movimento institucional, foi um movimento do próprio servidor. [...] Mas o processo disciplinar só foi aberto porque foi aberto o inquérito da avaliação de desempenho, que (por sua vez) só foi aberto porque o próprio servidor fez um questionamento. Então não posso dizer que houve um movimento institucional de respaldo às chefias e de penalização por uma situação que já estava vivendo [...]. Eu acho que institucionalmente ainda é muito vagarosa a resposta [...]. (SERVIDOR 1C).

Especificamente no setor de saúde dessa instituição, o servidor tem no seu espaço de trabalho uma infraestrutura informatizada com computadores de última geração, com atualizados processos e protocolos de atendimento em saúde organizacional de acordo com a ANVISA⁶ e a Organização Mundial de Saúde⁷. A infra-estrutura física é satisfatória e os protocolos de saúde e processos administrativos foram descritos e registrados, recentemente, num esforço de inovação e atualização. Mas esse setor, como qualquer outro no serviço público vive problemas de várias ordens, mas a convivência com eles não se apresentou significativa do ponto de vista de nosso estudo.

O trabalho é uma necessidade para o ser humano conforme mostramos e nesta instituição para alguns trabalhadores ele se mostrou, também, como fonte de muito sofrimento em consequência de longos episódios de violência e possível assédio moral. Sobre a participação da instituição nesse processo, ouvimos do mesmo entrevistado citado anteriormente:

[...] essa falta de pronunciamento institucional tem uma consequência muito danosa pra nós porque nós ainda vivemos essa situação internamente, recentemente aconteceram vários fatos que chegaram ao meu conhecimento, eu peço aos servidores que passaram por essa situação, que relatem isso, mas os servidores não têm mais essa disposição. Então aconteceram fatos gravíssimos, onde essa pessoa gritou, falou palavrão, humilhou, maltratou uma servidora dentro do gabinete médico e essa pessoa não colocou mais no papel [...] Eu não me senti amparado pela instituição não. É... Quando eu procurei a procuradoria pra conversar sobre o assunto, o posicionamento jurídico ele é um pouco vago em relação a isso, então a orientação que eu tive é que nós teríamos que ter provas, testemunhas de tudo.

⁶ ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária – órgão que promove a proteção da saúde da população por intermédio do controle sanitário da produção e da comercialização de produtos e serviços, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados.

⁷ Organização Mundial de Saúde – órgão regulador das atividades relacionadas ao atendimento em saúde no mundo inteiro.

Então a nossa palavra, tudo que você diz, lá, tudo que você escreve sobre isso, o valor jurídico disso é muito pequeno. Eu teria que ter pessoas dentro de sala presenciando aquelas cenas e testemunhando contra. E dentro do setor eu encontro muito pouca gente com essa disposição de fazer isso, até porque todos, de certa forma, sofreram e sofrem ainda as consequências dos maus tratos dessa pessoa. (SERVIDOR 1C).

A omissão da instituição tornou-se perniciosa em relação a este caso, porque esse posicionamento abriu espaço para que acontecesse a violência e a não aplicação da lei, pareceu contribuir numa diminuição do espaço de atuação do gestor para solução dessa situação. A instituição na demora em oferecer respostas contribuiu para uma inversão de papéis, pois as chefias, a quem institucionalmente se delega o poder e a responsabilidade de gerir as pessoas e os processos, não receberam o retorno que consideravam ser adequado mesmo cumprindo seu papel.

No caso da violência descrita, essa morosidade fica explicitada, pesando sobre os envolvidos, conforme relato do mesmo entrevistado:

[...] Então, ele o diretor geral tem uma posição hierárquica na instituição, que permitiria abrir um processo disciplinar, contra esse servidor e ele não faz. Então eu acho que a instituição, ela caminha muito devagar em relação a este problema que nós estamos enfrentando aqui. (SERVIDOR 1C).

O distanciamento que sempre ocorre entre o trabalho prescrito e o trabalho real se explicitou ainda mais impactando de forma contundente a vida de todos do setor. O servidor entrevistado prossegue, dizendo que os envolvidos perceberam que

[...] o processo disciplinar só foi aberto porque foi aberto o inquérito da avaliação de desempenho, que só foi aberto porque o próprio servidor fez um questionamento. Então não posso dizer que houve um movimento institucional de respaldo às chefias e de penalização por uma situação que já estava vivendo, e, aí, a penalização do servidor por isso. Eu acho que institucionalmente ainda é muito vagarosa a resposta da instituição. [...] Então eu acho que a instituição, ela caminha muito devagar em relação a este problema que nós estamos enfrentando aqui. (SERVIDOR 1C).

Conforme poderemos ver no relato de caso, foi preciso que o Luciano⁸ acionasse a instituição para que esta percebesse a necessidade de resposta para as demandas gerada pelos episódios. Até aquele momento a instituição não se implicou com os acontecimentos relatados e talvez, por isso, não tomou as devidas providências.

Codo (2002) publicou um estudo muito interessante, no sentido de nos trazer reflexões sobre a atuação do servidor público, onde se perguntava: “O que é o fazer e o não fazer do

⁸ Nome fictício citado no Relato de Caso.

serviço público?” (CODO, 2002, p. 297). Nesse estudo ele mostra num olhar específico sobre uma instituição pública, que os trabalhadores dela têm razões, muitas vezes ocultas, para utilizar um determinado *modus operandi*. Na instituição foco de nosso estudo, muitas vezes isto acontece, há um mistério sobre algumas decisões das mais altas hierarquias, ou a falta delas, que faz com que os trabalhadores levantem hipóteses sobre o porquê de essa violência existir, deixando-os completamente vulneráveis.

Os episódios envolvendo o médico do trabalho ocupam um lugar de estranheza, causam um impacto enorme no trabalho das pessoas, mostrando toda a impotência delas. Ao mesmo tempo, paira sobre este servidor público um poder invisível, que interfere na situação vivida e que causa sofrimento a muitos. Esse poder tolhe a atuação de alguns deles naquele momento importante em que estava sendo feito um trabalho desgastante e impede que as coisas aconteçam como deveria acontecer. Isso só aumenta o sofrimento coletivo, que se alia ao sofrimento individual do servidor.

Essa força aparece na instituição e parece dificultar ainda mais quando os servidores já não conseguem lidar com a situação posta e é preciso tomar providências contra quem deveria estar disponível “pra assessorar as chefias em assuntos relacionados à medicina do trabalho, atendimento aos servidores e programas e que não se dispunha mais a essa condição [...]” (SERVIDOR 1C). Ou seja, aquele que detém o conhecimento não contribui para os processos.

Esse movimento nos mostra que os servidores estão envolvidos numa teia onde aquele que age também é impactado pela ação do outro; todos sofrem a ação alheia, esbarrando, ainda, na questão legal.

Aquele que tem como função gerir as ações e administrar processos nos quais este tipo de servidor público esteja envolvido passa por sofrimento e constrangimento, especialmente neste caso, conforme relatado em entrevista:

Esse servidor se mostrava uma pessoa de difícil acesso, então muitas vezes em situação de trabalho eu precisava conversar com esse funcionário, obter informações dele, solicitar trabalho dessa pessoa e, primeiro: o funcionário não me olhava nos olhos. Ele tinha uma postura física que negava a minha presença diante dele [...], na forma como ele se dirigia a mim e uma anulação completa da minha presença lá quando eu ia passar o trabalho ou apresentar qualquer demanda. (SERVIDOR 1C)

E como esse poder foi usado? Podemos dizer que ele está presente na ação de um servidor que se arvora de autônomo num universo que a lei coloca sua mão e comanda todas as ações.

Com a violência presente, seria possível o assédio moral surgir como resposta para que o poder individual seja exercido num universo onde a lei deveria comandar a todos?

5 - O ASSÉDIO MORAL

5.1 - Conceituação

Especificamente no que concerne às questões de saúde do trabalhador, nos chamou a atenção essa situação de violência, da maneira como se apresentou e onde buscamos os indícios para constatar a existência de assédio moral.

Para entendermos melhor esta questão de assédio moral e fazermos um percurso a respeito daquilo que consideramos nosso objetivo de estudo, buscamos o significado de assédio moral.

Assim temos no dicionário Aurélio os significados das palavras que compõem o termo:

Assédio: s.m. Cerco, sítio a um lugar fortificado. / Fig. Insistência, teimosia junto a alguém.

Moral: adj. De acordo com os bons costumes. / Que é próprio para favorecer os bons costumes. / Relativo ao espírito; intelectual (por oposição ao físico, ao material). /S.m. Estado de espírito, disposição de ânimo. / S.f. A parte da filosofia que trata dos costumes, deveres e modo de proceder dos homens nas relações com seus semelhantes; ética. / Corpo de preceitos e regras para dirigir as ações do homem, segundo a justiça e a equidade natural. / As leis da honestidade e do pudor; moralidade.

Ao juntarmos as palavras, formamos a denominação assédio moral que no Brasil, segundo Simm, citado por Frontzek (2009), está consagrada por que

[...] tem o sentido de insistência oportuna junto a alguém, com perguntas, propostas, pretensões, etc. e que o adjetivo moral tem, no caso, dupla função, sendo a primeira para diferenciar de outro termo, muito próximo: o assédio sexual e a segunda para esclarecer que não se trata apenas de dano material, mas sim de ofensa à integridade mental e física da pessoa. (SIMM *apud* Frontzek, 2009, p. 67).

Hirigoyen propôs sua conceituação da seguinte forma:

“Por assédio em um local de trabalho temos a entender toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade, integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.” (HIRIGOYEN, 2002, p.17)

Esta autora também afirma sobre o assédio moral que “trata-se primeiro de seduzi-la (a vítima), depois de enredá-la, para finalmente pô-la sob controle, retirando-lhe qualquer parcela de liberdade.” (HIRIGOYEN 2000, P.107 *apud* FONTZEK 2009) Assim sendo, ela demonstra como ocorre o assédio de forma detalhada, propondo fases para esse percurso que pode não se dar de maneira linear. Na etapa da “sedução perversa” a vítima perde a noção do que é seu e o que é do outro, impedindo a vítima de perceber os limites e enxergar a realidade. No enredamento a vítima é manipulada de maneira sutil e é levada a tomar decisões que possivelmente não tomaria se tivesse clara visão da situação. Ao levar a vítima para uma incapacidade de se defender o assediador usa sua ascendência sobre a vítima para fazê-la perder o senso crítico, tornando-a presa fácil para a tortura que se segue com ataques contínuos.

Ainda segundo Frontzek (2009, p.29), Leymann desenvolveu um modelo que foi revisto e ampliado por Harald Ege, onde são proposta seis fases para que o assédio aconteça:

Fase 0 – condições favoráveis no ambiente de trabalho;

Fase 1 – individuação da vítima;

Fase 3 – presença de sintomas físicos e psíquicos;

Fase 4 – objetividade e publicidade do fenômeno;

Fase 5 – agravamento na saúde da vítima – uso de medicamentos e ações disciplinares da empresa;

Fase 6 – exclusão da vítima

Estas fases denotam a evolução de condições favoráveis ao assédio moral e que no nosso estudo, segundo relato em entrevistas, foram encontradas no ambiente da instituição.

5.2 – Evolução histórica

Historicamente o processo de assédio vem fazendo um percurso que podemos acompanhar pelos estudos iniciais feitos por discussões na Europa, mais especificamente por Leymann, na Suécia, e por Hirigoyen na França. Essa discussão aconteceu simultaneamente em lugares diferentes. Frontzek (2009) nos mostra que o termo “Assédio Moral” surgiu em

países da Europa e da América do Norte, historicamente de cultura democrática, em consequência das mudanças nas políticas de gestão atendendo às necessidades de novas configurações devido ao “capitalismo como competição, globalização e relações interpessoais contraditórias.” (FRONTZEK 2009).

Frontzek (2009) cita Guedes (2003), que nos informa da primeira publicação de Leymann em 1984, um trabalho de pesquisa mostrando as consequências do assédio, sobretudo na esfera psíquica. Ele dizia de exposição humilhante da vítima, por parte de superiores ou colegas.

No Brasil, autores como Maria Ester de Freitas, considerada a primeira a escrever um artigo acadêmico onde se utilizava das pesquisas de Hirigoyen e, também, como Margarida Barreto, trouxeram contribuição importante para o entendimento desse fenômeno. Ainda segundo Frontzek (2009), a partir desses estudos se ampliou a visão de algo que antes parecia fazer parte do cotidiano normal dos trabalhadores, mas que se constatou sua perversidade e capacidade de destruição física e psíquica do trabalhador.

Margarida Barreto, em 2003 com sua pesquisa de mestrado, nos ofereceu dados importantes, a partir do adoecimento de trabalhadores, que até hoje são utilizados para entender o assédio moral e o quanto essa prática tem contribuído para os índices de adoecimento dos trabalhadores brasileiros. Frontzek (2009) nos mostra, além disso, que outros autores brasileiros também contribuíram como Márcia Novaes Guedes, uma juíza federal do trabalho, com sua obra perpassada pelo viés do Direito, considera importante que os juízes pesquisem e realizem julgamentos justos em situações de assédio moral. Consideramos de grande relevância esse viés, pois atualmente, muitos trabalhadores buscam nos tribunais seus direitos e precisam cada vez mais de juízes cientes para que provas muitas vezes consideradas inconsistentes sejam analisadas e dentro do possível, aceitas e levadas em consideração.

6 - RELATO DE ESTUDO DE CASO

Luciano, o personagem principal deste estudo de caso, é servidor público nomeado para o cargo de médico do trabalho numa instituição pública. Na época de nossa pesquisa trabalhava junto a uma equipe composta de mais um médico do trabalho, dois médicos clínicos, um enfermeiro do trabalho, três técnicos de enfermagem, um estagiário de enfermagem, um fisioterapeuta, dois estagiários de fisioterapia, cinco recepcionistas e uma chefia administrativa da seção, que era subordinada a uma divisão. Estava no cargo há mais de cinco anos e, quando de sua chegada, se comportava de maneira considerada dentro dos padrões da instituição.

Com o passar do tempo, seus colegas relatam mudança gradativa em seu comportamento. Passou a questionar as atividades, criticando negativamente sem apresentar possíveis soluções para os problemas e quando as soluções eram apresentadas ele sempre demonstrava que não eram satisfatórias. Foi se afastando dos colegas e chefia se omitindo de suas funções se comprometendo cada vez menos com o trabalho. Isso transparecia na rotina diária, conseqüentemente os colegas não podiam contar com ele para nenhuma situação de ajuste na rotina. Sendo ele médico era de se esperar que se chegasse um paciente para ser atendido em urgência, no final do horário de trabalho, isso acontecesse naturalmente, mas segundo relatos ele sempre encontrava um meio de se omitir. Ele costumava sair mais cedo pela porta lateral, não passando pela recepção e quando era procurado para o atendimento, não estava e ninguém sabia dizer se estava dentro da instituição ou já tinha ido embora.

Entre suas atividades administrativas estavam as reuniões semanais para avaliação e tomada de decisão sobre vários temas como absenteísmo, acidentes de trabalho, normas de conduta de saúde de empresas terceirizadas, entre outros. Quando comparecia a esta reunião, Luciano nunca se posicionou a respeito de nenhum assunto, entrando e saindo das reuniões sem oferecer nenhuma contribuição e, no horário de término de seu turno de trabalho saía não importando se houvesse assunto a ser concluído.

Ele não participava de atividades de seu grupo de trabalho, simplesmente não comparecia, ao compromisso como, por exemplo, num treinamento ministrado aos membros eleitos da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, num determinado ano. Ele se excluía das atividades da SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, e

quando foi registrada sua presença numa palestra, ficou ao celular durante a maior parte da atividade, olhando para o aparelho e rindo.

Evitava o convívio social com os colegas. De início este comportamento nem chegou a ser avaliado como inadequado, devido ao fato de a chefia considerar que ele estava em período de adaptação. Mas o tempo passou e a situação foi se agravando.

Com este agravamento, Luciano foi advertido de seu comportamento, mas essas advertências não constaram em sua Avaliação de Desempenho, tendo recebido nota máxima em todos os quesitos. Isto aconteceu por dificuldades da chefia da seção em se posicionar e sustentar perante Luciano, sua posição de autoridade, considerando não ter respaldo para tomar as providências cabíveis. Essa posição da chefia parece ser consequência da cultura da instituição, porque em entrevista uma servidora da área de Recursos Humanos, relatou a dificuldade de muitos gerentes em usar sua autoridade, por medo do efeito de suas decisões após deixar o cargo.

Posteriormente, Luciano passou a ser agressivo e sarcástico com seus colegas e chefias. Sua atitude demonstrava desprezo pelos colegas e isto acontecia sempre que havia situações que contrariassem Luciano. Várias vezes ele entrou em atrito com colegas por eles terem ido buscar informações que somente o médico do trabalho detinha. Ele se irritava facilmente por ser perguntado sobre conduta de atendimento a pacientes, por ter que atender paciente que não estava previamente agendado, mesmo havendo espaço na agenda. Irritava-se por qualquer minuto de atraso de entrada no consultório em decorrência de demora em preenchimento de ficha ou por falta de algum formulário ou documento na hora do atendimento do paciente. O horário do almoço era o mais complicado, pois ele se ausentava para almoçar, sem avisar pela porta lateral, deixando os pacientes à espera na recepção. Quando a chefia se posicionava Luciano se irritava, ficava colérico ou então usava de ironia.

Ele costumava gritar com alguns colegas da equipe de enfermagem. Irritava-se quando algum deles não entendia suas instruções ou então mesmo não dando as instruções considerando que eles deveriam saber e depois chamava de burro quem tivesse qualquer dúvida.

A equipe de modo geral, foi ficando aterrorizada e conseqüentemente, as dificuldades de relacionamento com Luciano aumentaram.

Demonstrava claramente sua insatisfação com a gestão da seção e da direção da instituição como um todo. Aos poucos foi se tornando inconveniente, rude, mal-educado e provocando situações cada vez mais graves, expondo publicamente a chefia e os colegas, bem como descumprindo normas internas de conduta e de processos de trabalho.

Sua postura agressiva, usando gritos e palavras de baixo calão, questionando a competência de todos, intimidava as pessoas que passaram a temê-lo e em consequência uns o evitavam e alguns poucos o bajulavam.

A situação continuava insuportável e quando houve a mudança de gestão no início de um determinado ano, a nova chefia se propôs a encontrar uma maneira de resolver aquele problema que vinha se arrastando há anos. Dias depois de assumir a chefia, chegou o momento de ser feita a última avaliação de desempenho do estágio probatório de Luciano. A nova chefia fez esta avaliação, mas não tinha em mãos nenhum dado concreto para considerá-lo inapto a exercer as atividades de médico do trabalho. Apesar de todos terem conhecimento dos fatos, a avaliação ocorreu com pontuações máximas e o servidor foi aprovado no estágio probatório por falta de provas de sua conduta.

Na época da segunda avaliação de desempenho, isto é, seis meses após tomar posse no cargo, a chefia esteve em licença médica por um período de trinta dias e usufruiu férias regulamentares logo em seguida. Neste período, foi feita a segunda avaliação de desempenho de Luciano, que seguiu os parâmetros da anterior, já que a chefia titular não estava presente e a chefia substituta não se sentia em condições de sustentar as consequências que a avaliação provocaria em Luciano e conseqüentemente no ambiente de trabalho.

Somente na terceira avaliação de desempenho feita por esta chefia, após um ano de exercício do cargo foi possível explicitar o que ela considerava ser a realidade do desempenho de Luciano. Para isso foi marcado o momento de encontro entre a chefia e Luciano, onde a chefia mostrou a insatisfação com as atitudes, os erros e omissões dele. Ele reagiu exigindo provas daquilo que estava sendo dito. Até este momento, não havia documentação de nenhuma situação ou provas que pudessem ser mostradas ao servidor ou às instâncias superiores da instituição. Foram gastas muitas horas de trabalho, levantando-se provas e documentos para se juntar a esta avaliação e mesmo assim, foi relatado que muitas provas se perderam no tempo e o que foi possível apurar não demonstrava a realidade do trabalho dele.

A partir de então as chefias passaram a registrar os acontecimentos e encaminhá-los às instâncias superiores e arquivar documentos com esta finalidade.

Ao longo do tempo e em consequência de todos esses episódios, Luciano foi se isolando e se tornou incomunicável. Desde o início nunca havia fornecido o número do telefone de sua residência nem o de seu celular. Eventualmente, quando precisava se comunicar com a seção por qualquer motivo, era sua esposa quem fazia o contato e transmitia o recado. Durante o horário de trabalho, na maioria das vezes, não atendia ao telefone do consultório, mesmo se não houvesse paciente sendo atendido. Não saía do consultório onde exercia sua tarefa para interagir com os colegas, não participava de nenhum evento, seja institucional, setorial ou pessoal dentro da instituição ou fora dela. Luciano se recusava terminantemente a criar um e-mail para receber informações e comunicados, mesmo tendo um computador em sua mesa de trabalho, isso dificultava muito a comunicação entre ele e a chefia e entre ele e os colegas uma vez que todos o usavam regularmente. Ao final, toda comunicação passou a ser escrita, por meio de ofícios, entregues com protocolo, já que todas as ordens e informações verbais eram ignoradas e a chefia precisava obter provas de que havia informado as decisões, normas e mudanças. Na maioria das poucas oportunidades de interação ocorriam atritos e constrangimentos.

O servidor continuou causando problemas, deixando de fazer suas tarefas, o que resultava em transtornos com os colegas. Relatava, por escrito, as situações de seu ponto de vista e exigia providências, como por exemplo, a dispensa de colegas, não levando em conta o contexto de uma de instituição pública, com configuração e movimento próprios para qualquer tomada de decisão e por mais que a chefia se esforçasse, os processos eram morosos.

Chegou ao extremo de entregar um ofício à chefia informando que não participaria mais das reuniões semanais de equipe interdisciplinar, sendo a chefia instruída pela diretoria para acatar a decisão dele até que a situação fosse resolvida.

Luciano continuava destratando as chefias e os colegas e dificultando ao máximo o entendimento por parte das outras pessoas daquilo que queria. Usava palavras tais como burro, ignorante e incompetente corriqueiramente afirmando não entender como essas características podiam ser pré-requisitos para se trabalhar e ocupar o cargo de chefia naquela seção. Tudo isso acontecia quase que diariamente. O ambiente só melhorava quando ele

apresentava um atestado médico e não ia trabalhar, ou usufruía as férias. Foram anos de confusões, dificuldades, adoecimentos, enfim uma verdadeira tortura coletiva.

Colegas da recepção, da enfermagem e as chefias, foram vítimas desses episódios e esse sofrimento resultou em adoecimentos. Em várias ocasiões, após curto período de calma, intimidou as chefias e outros membros da equipe que ficaram surpresos, expostos e sem condições de reagir, segundo os relatos dos servidores.

A chefia passou então a elaborar vários ofícios com relatos de situações causadas por ele dentro do setor. Isso acontecia, quase diariamente, gerando um extenso arquivo de documentos.

Depois dessa terceira avaliação Luciano reagiu e passou a atacar, mais ainda, usando palavras e ofícios para dizer da incompetência da chefia e da ignorância e burrice dos colegas. Intimidava a todos com seu porte físico avantajado, colocando-se de maneira a deixar a maioria dos funcionários aterrorizada.

A chefia não se deixou intimidar e fez as avaliações baseadas nos fatos acontecidos no período, atendendo a solicitação dos colegas que consideravam injusta a organização do trabalho configurada daquela maneira, que gerava tanto retrabalho e pela configuração insustentável de toda aquela situação.

Essa avaliação do que a chefia considerava ser a real atuação profissional de Luciano resultou em notas abaixo da média. Isto causou a ira dele, que se indignou e reuniu muita documentação, fez um processo e requereu a anulação da avaliação de desempenho, alegando que aquelas chefias não tinham competência técnica para avaliar um servidor médico. Seu argumento era de que os órgãos que regem as atividades dos profissionais médicos são os Conselhos Federal e Estadual de Medicina.

A avaliação feita foi corroborada pela instituição, sendo esta solicitação analisada pela Comissão de Avaliação de Desempenho, formada por três servidores, que concluiu pela manutenção das notas da avaliação feita pela chefia. Ao contrário do que desejava Luciano, a legislação prevaleceu, pois a lei diz em seu texto que a avaliação de desempenho do servidor é atribuição exclusiva da chefia imediata, que é administrativa, independentemente da formação do servidor que a ocupa, concluindo-se que se aplica, inclusive, a profissionais médicos.

Foram feitas outras avaliações mantendo o mesmo padrão, sustentando o reflexo de sua real atuação e sendo recebidas da mesma maneira por Luciano, que ainda promoveu o desgaste em toda a equipe de trabalho, os embates diários com a chefia, as acusações de perseguição e até de assédio moral. A decisão da comissão se desdobrou em outros processos internos.

Para que se possa pensar na violência e possível assédio moral que Luciano promoveu, tanto em relação à chefia, quanto em relação aos colegas, podemos pensar em primeiro lugar na posição dele próprio de acordo com Elffers e Greene (2000), na “Lei 33 – Descubra o ponto fraco de cada um”, que Luciano se utilizou muito bem. Ele encontrou este ponto fraco de cada um e da equipe como um todo e utilizou isso muitas vezes, expondo dificuldades internas do setor e conseguindo desestabilizar individualmente cada colega e, também, a equipe. Deixou muitos servidores mudos e atônitos com as coisas que falava e as atitudes que tomava. Em relação às chefias ele, mesmo sem saber, utilizou a “Lei 42 – Ataque o pastor e as ovelhas se dispersam” dos mesmos autores. Ele tentou desestabilizar a gestão, atacou até pessoalmente os ocupantes dos cargos, com o intuito de provar e fazer valer suas próprias verdades, como relata um ocupante de cargo de chefia:

Durante as minhas conversas com esse servidor também, ele fez alusão a mim e a minha família como pessoas de baixo nível, quando ele associou o nome de um criminoso que estava na mídia com o meu sobrenome. (SERVIDOR 1C).

A formação profissional de Luciano em medicina e também em direito dá a este caso uma característica própria e, ainda, mais forte. Com este tipo de conhecimento profundo de leis e procedimentos, parece ter podido buscar com precisão o melhor caminho para atingir seus objetivos. Assediou, agrediu e não foi punido, conseqüentemente continuou assediando. As tarefas de sua responsabilidade passaram a ser cumpridas parcialmente, por ordem da diretoria - instância acima das chefias -, porque assim se evitava novos embates com os colegas e chefias. Luciano continuou a receber salário de profissional altamente qualificado fazendo somente o trivial.

Em seu comportamento, Luciano parece não levar em conta o fato de ter prestado um concurso público e estar submetido também, às normas da instituição. Mesmo conhecendo, Luciano ignorava as normas, apesar de aceitá-las ao assinar o termo de posse do cargo que ele exercia. Essas normas lhe conferem atribuições específicas, que vão além do simples

atendimento em consultório, tendo todo um procedimento administrativo inerente às funções e que ele fazia questão de ignorar, sobrecarregando o outro médico do trabalho.

Ao assumir as funções a nova chefia mostrou o que esperava de Luciano. Promoveu também mudanças nos processos e na equipe do setor em geral. Foi relatado pelos servidores a efetividade das melhorias que parece ser constatada por muitos, interna e externamente. Do ponto de vista das atitudes de Luciano, nenhuma alteração era constatada e ele demonstrava isso todo o tempo. O que ele considerava como justiça, ou seja, aquilo que muitas vezes exigia, nunca era alcançada.

Ele considerou, sempre, que mesmo sendo servidor público, era acima de tudo médico e este título, ao contrário do modo como outros colegas médicos que trabalhavam na instituição agiam, lhe dava poder e destaque que lhe permitiam tomar atitudes e promover situações, para ele corriqueiras, em que a saúde dos trabalhadores à sua volta parecia ter pouca importância.

6.1 – Os Fatores do Assédio em Nosso Estudo

Os fatos relatados denotam violência moral e, muitas vezes, nos parecem preencher os requisitos para considerá-los como comportamentos de assédio moral. Por isso passamos a falar sobre o assédio moral e como consideramos que ele ficou demonstrado.

6.1.1 O assédio moral em nossa pesquisa

De modo geral, o assédio que tomamos conhecimento é exercido por quem está no poder. Sobre este relato de caso temos uma situação poucas vezes comprovada e um tipo pouco estudado que é o Assédio Moral Vertical Ascendente, ou seja, de um subordinado contra seu superior hierárquico e, neste caso, acrescido também do Assédio Moral Horizontal, que é de colega para colega.

Conforme pode ser observado no relato de caso e nos dados colhidos nas entrevistas, o assédio encontra um ambiente propício para acontecer quando a instituição não se posiciona prontamente e deixa espaço de atuação ao assediador, que vai atuando aos poucos e enredando os envolvidos.

O assédio moral parece se instalar quando Luciano burla as normas internas do setor; passa a atacar todos os colegas. Quando a chefia se posiciona, ele a destitui do lugar de seu superior hierárquico, não se inibe em destratar aqueles que são detentores da função de direcioná-lo nas suas atividades. Segue em frente e não se subordina ao que determina a norma específica da instituição.

Ao se mostrar resistente e não cumprir suas funções, Luciano mesmo sendo denunciado pelo instrumento legal da instituição que é o processo de avaliação de desempenho, não recebe sanções imediatas e o processo não desemboca em ações que os outros trabalhadores reconheçam como adequadas. O resultado é o aumento progressivo do espaço de seu poder de atuação para o assédio.

O que se pode constatar é uma indignação inicial com a atitude de Luciano e, neste momento, todos buscam solução para a situação, cada um à sua maneira. Posteriormente, respondendo à necessidade de se ver livre da situação, acontece a união de alguns para isso. E finalmente se constata uma dificuldade tão grande de solução que todos encontram, individualmente, maneiras próprias de lidar com a situação. Há quem saia temporariamente do setor, por licença médica ou férias evitando o confronto, enquanto outros se conformam e vivem dentro das possibilidades que a instituição oferece. Fala-se pouco sobre o assunto e quando alguém é atacado novamente todos já acreditam ser parte de sua rotina.

A instituição demora em responder aos apelos que as chefias fazem. Não se posiciona em relação ao comportamento inadequado nem aos relatos de não cumprimento das normas, que deveriam gerar consequências firmes e imediatas.

Está instalado o terror. As pessoas estão em alerta constante não sabendo nunca quando acontecerá o próximo episódio e o que podem fazer para que ele não aconteça. Conforme diz um entrevistado é “aquele estado de sobressalto, que alguma coisa vai acontecer, cê não pode errar pra num dá margem pra pessoa falar alguma coisa [...]” (SERVIDOR 3E) E esse erro, como em outras ocasiões, pode desencadear um episódio com gritos e impropérios.

É importante perceber que neste caso Luciano não aceita ser subordinado exercendo pressão sobre as chefias, pegando os colegas de surpresa em várias ocasiões e deixando todos confusos. Estar no comando parece ser seu principal objetivo. Demonstra querer fazer

somente o que ele, pessoalmente, considera ser seu papel, sem levar em conta as necessidades da instituição onde trabalha, as normas vigentes no setor e as consequências de seus atos. Como podemos ler no Relato de Caso, Luciano só considera sua função o que está previsto nos códigos dos Conselhos Estadual e Federal de Medicina e se recusa a se guiar pelas normas da instituição.

Consideramos que aqui parecem ficar claras as fases do assédio moral descritas acima, onde Luciano, quando assina seu termo de posse, chega à instituição se mostrando amigável, seduzindo perversamente e, assim, estabelece relações pessoais e de trabalho razoáveis com todos e, aos poucos, vai enredando as pessoas à sua volta, escolhe suas vítimas e as persegue implacavelmente, criando situações onde possa investir contra elas e desestabilizá-las.

Em nosso presente estudo, o assediador, obtém esse enredamento facilmente por ocupar o cargo de médico do trabalho e exercer essa função para a qual as pessoas têm um olhar diferenciado, de modo geral. Esse profissional tende a ser merecedor de confiança e credibilidade e este, especificamente, se comporta como se acreditasse ser portador de um saber que está acima do de outros profissionais. E tudo isso aliado ao saber e formação acadêmica em Direito, conforme já dito.

Posteriormente, Luciano usa desse suposto saber para tirar dos outros a capacidade de decidir, ao afirmar a pouca inteligência das pessoas, chamando-as de burras e sistematicamente duvidando da capacidade profissional delas para ocuparem os cargos que ocupam. O questionamento constante promovido por ele e a atitude que dificulta a comunicação impedindo os colegas e as chefias de se fazerem ouvir promovem o desgaste geral.

Ao final de nosso trabalho de pesquisa, Luciano continuava provocando e irritando as pessoas. Ele ainda se encontrava em lugar confortável, onde foi colocado pela direção da instituição, para evitar contatos e diminuir a possibilidade de novo ataque aos colegas. Estava exercendo funções de médico clínico como desejava, mas esse posicionamento tardio e equivocado da instituição impondo solução paliativa, parecia não melhorar nem resolver a situação.

O assédio moral aplicado diariamente em pequenas doses sobre essas pessoas teve efeito danoso e prolongado, resultando em adoecimento conforme falaremos nas consequências do assédio moral. Os colegas servidores continuam à espera de solução.

Será que podemos pensar que uma suposta imunidade e a impunidade dadas a este profissional de medicina do trabalho aliada a credibilidade do saber da medicina seriam fatores facilitadores do assédio moral nesta instituição pública?

6.1.2 Sobre o médico que assedia

Pois em toda ação a intenção principal do agente, quer ele aja por necessidade natural ou vontade própria, é revelar sua própria imagem. Assim é que todo agente, na medida em que age, sente prazer em agir; como tudo o que existe deseja sua própria existência, e como, na ação, a existência do agente é, de certo modo, intensificada, resulta necessariamente o prazer. [...] Assim, ninguém age sem que (agindo) manifeste o seu eu latente.

Dante Alighieri

Para que se possa acompanhar o relato de caso e conhecer o lugar que Luciano ocupa na instituição, passamos agora a falar do papel dele dentro da instituição.

Luciano, após aprovação em concurso público, foi nomeado e tomou posse no cargo de médico do trabalho. Na instituição, suas funções são as definidas no edital do concurso público publicado, sendo elas:

- Realizar exame clínico, inspeção e perícia e fornecer laudos e atestados aos servidores;
- Promover a saúde dos servidores por meio da realização de programas de saúde e avaliação das condições ambientais de trabalho;
- Desenvolver e executar programas de higiene e segurança do trabalho, promovendo a realização do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA - e do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO -, dentre outros, com finalidade de proteção da saúde e prevenção de doenças do trabalho, doenças profissionais e acidentes de trabalho;
- Requisitar e interpretar exames laboratoriais e radiológicos, encaminhar pacientes para assistência complementar especializada, inclusive hospitalar;
- Colaborar no planejamento, orientação, implantação, coordenação e execução de projetos e programas especiais de saúde, para atender as necessidades da instituição;
- Promover, quando necessário, o processo de reintegração ao trabalho de servidores acometidos por doenças;
- Fornecer consultoria em assuntos relacionados à sua função;

- Desempenhar atividades correlatas, em apoio ao desenvolvimento dos trabalhos.

Baseados em lei específica apresentamos os artigos que foram infringidos, por ele, conforme documentação pesquisada:

DO REGIME DISCIPLINAR

São deveres do servidor:

- I** - observar as leis e os regulamentos;
- III** - trajar uniforme e usar equipamento de proteção e segurança, quando exigidos;
- IV** - desempenhar com zelo e presteza as atribuições do cargo ou da função;
- V** - cumprir fielmente as ordens superiores, salvo se manifestamente ilegais;
- VI** - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- VIII** - tratar a todos com urbanidade;

DAS PROIBIÇÕES

É proibido ao servidor:

- IX** - ofender a dignidade ou o decoro de colega ou particular ou propalar tais ofensas;
- XI** - praticar ato contra expressa disposição de lei ou deixar de praticá-lo em descumprimento de dever funcional, em benefício próprio ou alheio;
- XII** - deixar de observar a lei, em prejuízo alheio ou da administração;
- XX** - proceder de forma desidiosa.

Nas conversas durante as visitas que realizamos pudemos, perceber um mal estar geral que Luciano causava nas pessoas. Além das palavras que utiliza ele possui porte físico avantajado, mede um pouco menos de dois metros de altura e está muito acima do peso

adequado à sua altura, que torna sua figura ameaçadora, principalmente, quando usa de ironia, eleva o tom de voz e se impõe sobre as pessoas. Conforme relata um servidor:

[...] eu estava exercendo o cargo de chefia do setor onde eu trabalho, então eu estava indo bater o ponto de meu retorno de almoço e ele estava indo bater o ponto pra ir embora. Então ele faz cumprimentos debochados pelo corredor: com sorriso forçado, porque ele dificilmente sorri: Bom dia querida! Ô minha linda como você está? (SERVIDOR 3E).

Apesar de tudo que foi descrito sobre Luciano, as manifestações de violência e suposto assédio moral eram acontecimentos totalmente inéditos e inusitados e as pessoas demoraram a sair da perplexidade. A rotina de trabalho era extenuante para as outras pessoas, o tempo correu rápido e, quando se deram conta, a situação protagonizada por ele já estava bastante complicada.

O caminhar do processo mostrou que as dificuldades pouco apareceram no início porque, segundo relatos feitos durante visitas, os servidores estavam acostumados a lidar com reclamações diárias e com pessoas problemáticas e pensaram que ele seria apenas mais uma. Pensaram que ele reclamaria e que dificultaria alguns processos, mas seria somente isso. Como poderemos observar nos relato de caso, não foi somente isso que aconteceu. O problema evoluiu de maneira lenta inicialmente e chegou a um nível insuportável.

Com a mudança de chefia, esperava-se uma mudança de comportamento de Luciano, como normalmente ocorre nesta instituição, segundo relatos dos servidores. Mas não foi o que ocorreu, conforme já relatado, as primeiras avaliações repetiram as boas notas anteriores, apesar de não cumprir totalmente as funções para as quais foi nomeado. Esta chefia declarou que, considerou importante dar a Luciano chance de mostrar mudança de comportamento e passou a avaliá-lo com base naquilo que considera ser sua real atuação profissional, em comparação a outros profissionais médicos. Conforme diz um chefe, em entrevista, em relação ao comportamento de Luciano:

[...] você começa a receber, com o tempo, uma queixa enorme do grupo que trabalha com essa pessoa, sobre o quanto essa pessoa não quer produzir, resiste em assumir responsabilidades, despreza as orientações que são passadas pelo próprio grupo, não se compromete com as atividades que foram desenvolvidas ali, então você começa a perceber que tem uma coisa diferente ali, que não é só falta de informação, falta de motivação. [...] (SERVIDOR 1C).

A mudança de comportamento esperado não ocorreu e, ao contrário, as coisas pioraram muito evidenciando que ele permaneceria em sua postura e continuaria causando os mesmos problemas, caso não fosse tomada uma providência e foi isso que aconteceu.

Apesar dos esforços das chefias esse processo lento frustrou os servidores e reforçou o comportamento de assédio que até o momento de encerramento de nossos contatos para a escrita desse trabalho, continuava com o mesmo comportamento, mas agora de maneira velada, agindo de maneira mais sutil, pegando as pessoas sozinhas e de surpresa no corredor ou na sala comprovadamente agindo de forma a não deixar provas de seu comportamento. Luciano continuava sendo irônico com os colegas. Passou a cumprimentar várias pessoas alvo, a quem ele não cumprimentava antes, dizendo: Bom-dia! Querida (o), como você está hoje? - num tom irônico que dava ênfase à palavra querida, se aproximando fisicamente mais do que sempre lhe era normal e com um sorriso aberto que não lhe era habitual. Sendo que com as outras pessoas, o cumprimento era banal, seu bom-dia é falado quase entre os dentes e dificilmente olhando nos olhos ou sorrindo para as pessoas.

Luciano, conforme descrito no capítulo sobre a avaliação de desempenho, usou seu direito de se posicionar sobre o resultado, pois recebeu notas abaixo da média. Sua discordância o levou a requerer a anulação da avaliação. Esta solicitação foi analisada pela Comissão de Avaliação de Desempenho que foi instituída especificamente para este trabalho e esta deferiu a manutenção das notas da avaliação feita pela chefia imediata, não encontrando embasamento na lei que rege esses servidores para atender à solicitação de Luciano, pois de acordo com esta lei, o trabalho de avaliação de servidores compete exclusivamente à chefia imediata.

Como consequência dessa decisão, Luciano não obteve a ascensão funcional do período, inclusive deixando de obter o aumento de salário correspondente. Este desfecho não modificou seu comportamento.

Como demonstra a fala de um servidor em entrevista, os problemas só se agravaram

[...] E esse servidor [...] já me disse pessoalmente [...] ele me tratava assim em razão de ter recebido notas na avaliação de desempenho que ele julgava que não eram compatíveis. Quando eu me dispus a conversar com ele sobre as notas, sobre a avaliação de desempenho, ele recusou completamente, ele dizia que agora tinha entrado pra briga. Ele não quis escutar anteriormente sobre as avaliações de desempenho, que não aceitava de ninguém, nenhum tipo de avaliação e que aquele momento era tarde demais pra poder discutir qualquer coisa, que ele só conversaria na justiça, sobre essa situação. Que ele dava um boi pra não entrar, mas que dava uma boiada pra não sair que aquela era uma briga pessoal que ele tinha comigo e com a vagabunda da chefe da seção. (SERVIDOR 1C).

A atitude de Luciano após as notas baixas demonstra o papel que a avaliação de desempenho exerceu no desencadeamento de sua história. Ele permaneceu cada vez mais distante do que preconizavam as normas, conforme se constata na fala abaixo:

[...] Então você percebe a partir do momento das intervenções, que a pessoa se coloca mais claramente. Ela não aceita demanda de trabalho de nenhuma chefia, ela não quer nenhum tipo de subordinação, ela não quer e não aceita nenhum tipo de demanda de trabalho, não quer. A pessoa quer agir da forma como ela acha que deve. Com os parâmetros dela. Não se sentindo como um servidor de uma instituição pública [...]. (SERVIDOR 1C).

Esta atitude e a decisão da Comissão se desdobraram na instauração de um Processo Administrativo para avaliar a postura profissional de Luciano, já que a decisão da Comissão era irrevogável.

[...] Por que essa pessoa fez isso? Porque ela percebeu que todo o movimento anterior, de colocar no papel, de falar, de testemunhar não gerou por parte da instituição muitas consequências [...] Então é uma situação que causa pânico, que causa medo que as pessoas preferem não enfrentar mais. Então as consequências disso são, cada vez mais, piores; dela (a instituição) demorar muito a dar respostas, o fato dela ainda não ter conclusões satisfatórias sobre essa situação faz com que primeiro o assédio permaneça ativo por parte dessa pessoa em relação ao grupo e segundo a dificuldade do grupo de se defender. A dificuldade desse grupo de testemunhar, a dificuldade desse grupo de apresentar por escrito novas queixas, que a instituição não fez nada, assim que eles relatam ou que eles temem que a pessoa vá fazer alguma coisa contra elas. (SERVIDOR 1C).

Por esta fala podemos considerar evidências de assédio moral que, neste caso, encontrou no médico seu protagonista mais eficaz e se configura de maneira clássica.

6.2 - Implicações do assédio moral

Percebemos dentro da instituição vários fatores que poderiam facilitar ou dificultar a ocorrência de assédio moral.

A morosidade do serviço público certamente é um facilitador para a ocorrência do assédio moral, porque a demora nas decisões deixa espaço para o assediador ocupar e agir rapidamente. A vida funcional anda num ritmo acelerado, enquanto decisões que sustentam essa vida demoram meses para se tornar realidade. A agilidade e a morosidade convivem diariamente no mesmo processo.

Durante esse processo vivido neste setor, foi percebido que a falta de tomada de determinadas decisões pode ter contribuído para a ocorrência e reincidência dos episódios de

violência. Um acompanhamento pela área de Recursos Humanos cujos resultados fossem encaminhados à chefia e ao servidor durante o Estágio Probatório levaria a não-aprovação dele para continuar o exercício no cargo e nas atividades dentro da instituição. Com a demissão do funcionário mal-avaliado ocorreria a abertura de vaga e outro médico poderia ser chamado para tomar posse do cargo e trabalhar.

A figura de um coordenador médico, função diferente da chefia administrativa, poderia ser a resposta para alguns dos questionamentos sobre competência para avaliação de desempenho e ausência de sujeição de Luciano. Esse coordenador seria o suporte da chefia para avaliar os procedimentos técnicos dos servidores médicos.

Este episódio em pauta serviu para que a instituição repensasse o modo como lidava com as avaliações de desempenho. Foi relatado que a partir desse episódio e ao se deparar com essas dificuldades o setor responsável da área de recursos humanos, estipulou mudanças que buscasse estratégias de valorização do instrumento e medidas de ajuste, caso o servidor não atingisse as metas propostas.

Pelo que pudemos observar, a ação do assediador passa pela permissão velada da organização onde ele está inserido, apesar das muitas ações das chefias mediatas e imediatas. As chefias usaram de alguns artifícios para diminuir a possibilidade de assédio, mas acataram decisão da diretoria para que ele não cumprisse algumas funções que eram inerentes ao cargo de médico do trabalho, tais como colaborar no planejamento, orientação, implantação, coordenação e execução de projetos e programas especiais de saúde, para atender às necessidades da instituição e fornecer apoio consultivo às comissões em assuntos relacionados à sua função. Enquanto isso o outro médico se desdobrava para atender às demandas da medicina do trabalho.

Quando as informações passadas pela chefia chegavam aos níveis mais altos da hierarquia, as ações e os processos que são culturalmente e historicamente morosos levavam meses para serem respondidos com uma providência, quando deveriam ser imediatas, conforme nos disse um servidor em entrevista:

É... o diretor da minha área, ouvia as minhas queixas, os meus relatos, recebia os meus documentos, mas não tinha um posicionamento claro em relação a isso e o diretor geral pra quem eu levei, se mostrava indignado, mas muito poucas ações. O que eu esperava em termos de retorno e de apoio, eram ações mais concretas e não

só tapinha nas costas, pra que a gente, né? Fosse lidar com isso, porque tapinhas nas costas não resolvem problemas de assédio moral, não[...]. (SERVIDOR 1C).

E enquanto a pouca percepção da realidade dos trabalhadores ou se pudermos chamar assim, a omissão daqueles que se ocupavam dos cargos de decisão se processa, os trabalhadores continuavam, na rotina diária, a lidar com numerosos episódios de assédio torturante. A omissão da instituição tornou-se fator preponderante para que acontecesse o assédio e o cumprimento da lei parece contribuir com a diminuição do espaço de atuação e a inversão dos papéis.

Foi instaurado um processo administrativo, tendo sido muito sofrido e desgastante para todos ter que prestar depoimento, porque Luciano permaneceu na sala de depoimento junto com seu advogado, rindo o tempo todo e intimidando os depoentes. Os servidores se sentiram frustrados, pois esperavam ações imediatas e efetivas para barrar os episódios de assédio, o que não ocorreu. O resultado desse processo administrativo com uma advertência demorou quase um ano para ser publicado segundo os relatos ouvidos, e foi considerado leve e pouco eficaz e, ainda, permitiu a Luciano permanecer em seu propósito de exercer apenas as funções que pessoalmente julgava serem as dele.

Além das questões culturais da instituição salientadas acima, é importante considerar o quanto a visão que a comunidade tem do servidor público causa impacto na sua auto-estima e influencia o servidor recém-admitido na visão sobre os colegas e a instituição pública. Tal impacto é ilustrado pelo que se segue.

As pessoas não imaginam que a gente trabalha da forma como a gente trabalha, acha que aqui é cabide de emprego, ainda tem essa visão. Infelizmente. Por isso a gente investe tanto no desenvolvimento do servidor, pro servidor ser um multiplicador lá fora do que a instituição é de fato. (SERVIDOR 8L).

Sabendo que o cidadão forma opinião sobre a instituição a partir de fatos que nela acontecem, o servidor que nela trabalha se preocupa com essa imagem e com esta opinião da população. O servidor sabe que existe a possibilidade de o cidadão tomar conhecimento sobre a instituição e sobre o fato de haver um médico do trabalho que recebe um alto salário e não cumpre suas tarefas integralmente corroborando uma imagem fantasiosa de que não trabalham.

Alguns relataram se sentirem incomodados com a atitude equivocada desse servidor que descrevemos como agente do episódio de violência e do quanto isso pode contribuir para

a reafirmação dessa visão deturpada que o cidadão comum tem sobre a instituição e seus servidores. Uma situação que começou na violência, parece ter passado pelo assédio moral e apresenta consequências várias, inclusive na imagem e auto-estima das pessoas.

Ao mesmo tempo percebemos que as ações da instituição, ou a falta delas, podem neste caso de violência e/ou assédio corroborar essa fantasia dos cidadãos, então seria o caso de questionarmos: o trabalho está sendo feito?

6.3 - Avaliação de desempenho: um instrumento de gerência ou de ingerência administrativa?

O processo da avaliação de desempenho teve papel fundamental em todo o desenrolar do caso descrito. Por isso consideramos importante falar sobre o uso desse instrumento na instituição.

A Avaliação de Desempenho acontece duas vezes ao ano e o servidor é avaliado por prognosticadores que levam em conta competências de acordo com sua função e área de atuação.

Apresentamos a referência que usamos para entender o que consideramos ser competência. De acordo com Fleury citada por Dutra (2001 p. 27) ter competência é “saber agir de maneira responsável [...] implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Segundo relato ouvido em entrevista, a gestão administrativa na instituição ainda tem algumas necessidades, como a citada a seguir: “a gente sempre falou, tem mais de uma década falando, a gente precisa de um planejamento estratégico.” (SERVIDOR 8L). Esta falta de planejamento nesta instituição pública, durante muito tempo leva ao exercício das atividades com o foco nos processos e “por falta de políticas de Recursos Humanos bem definidas, divulgadas e adotadas por todos” (SERVIDOR 8L) a atuação dos profissionais que nela trabalhavam fica comprometida. A nomeação para cargos de chefia era meramente política e significava não haver necessidade de conhecimento específico, nem de experiência na área e muito menos competência para o exercício do cargo. Aqueles que ao assumir a chefia já tinham competência se desenvolviam no cargo, movidos pelo ímpeto pessoal. Aqueles que

não tinham, usufruíam, principalmente, a oportunidade de melhoria financeira e muitas vezes além de não contribuir profissionalmente, muitas vezes, atrapalhavam o andamento de processos dos setores porque preferiam “gerenciar só os processos... é muito difícil mexer com gente” (SERVIDOR) e muitos conflitos se iniciavam.

Com as mudanças que ocorreram no mundo do trabalho nos últimos anos, também nesta instituição, os gestores de modo geral foram instados a mudar as estratégias, inclusive aqueles servidores públicos que se tornam gestores nessas instituições públicas. As ações, os padrões atitudinais e os instrumentos empregados, na atualidade, tiveram que passar a corresponder a um novo modelo de gestão.

“Então o que mudou e melhorou, principalmente, no último biênio? O colegiado de diretores. Começou a funcionar a discussão da instituição, discussão do departamento de Recursos Humanos da instituição com os diretores da casa. Esse era o passo que faltava.” (SERVIDOR 8L).

Muitos servidores em seus estudos acadêmicos e qualificações trouxeram propostas de inovação. Atualizações do modelo de gestão vigente foram inseridas pelos profissionais da psicologia daquela instituição pública, a partir da década de noventa. Foi delineado ao longo do tempo um modelo que se pretendia fosse adequado aos novos tempos. A ferramenta de avaliação de desempenho traduz essa evolução:

Graças a Deus, já mudou muito também, no início teve gente que jurou de pé junto que aquilo iria durar dois anos só, em 96. Iiiii, o próximo presidente vai acabar com esse negócio. Porque aqui a gente não tem nada que ser avaliado não. Então houve muita resistência sim. No início, foi muito difícil, as pessoas tinham medo de avaliar, tinha aquela cultura de ah, hoje, eu sou seu chefe, mas amanhã pode ser você, tinha aquelas coisas assim que quase que já acabaram. E aí então no início poucos chefes avaliavam de fato. Avaliar o desempenho e não a pessoa, porque havia muito essa mistura assim. A avaliação é profissional e não da pessoa. Não interessa se eu gosto ou não gosto da pessoa, eu tenho que avaliar o desempenho dela. Só que isso tem mudado. Muito, assim de quatro anos pra cá, mudou muito. Porque a postura dos diretores da casa começou a mudar e com essa mudança, começa a ter uma cobrança maior, também, dos outros gerentes. Então com isso ao longo do tempo, muitos gerentes perceberam que é um instrumento gerencial, que pode ajudar no gerenciamento das pessoas. (SERVIDOR 8L).

Esses profissionais, dentre outras inovações, envidaram esforços junto à diretoria de Recursos Humanos e às forças políticas presentes na instituição e pesquisaram, desenvolveram e implantaram novo modelo de instrumento de avaliação de desempenho, baseado em competências, entre outras intervenções. Promoveram vários treinamentos para as

chefias, com temas tais como *feedback*, avaliação de desempenho, novas práticas em gerenciamento de processos, assertividade e, ainda, *coaching* para chefias e servidores.

“As organizações [...] precisam ser coleções de habilidades adaptáveis em sua força de trabalho e ter empregados, executivos e gestores com conhecimentos e habilidades atualizados.” (BORGES-ANDRADE, 2006 p.11) O trabalho dos psicólogos levava em conta esta necessidade e trazia para a instituição tudo aquilo que consideravam pudesse contribuir para a modernização da gestão.

Havia, também, reuniões individuais dos psicólogos com as chefias. Esses momentos, que aconteciam semestralmente, após a chefia entregar o formulário preenchido da avaliação de desempenho eram ricos em relatos dos problemas encontrados. Dentre eles, chefias que tinham muita dificuldade de exercer seu papel, que se sentiam inseguras em valorizar e usar devidamente sua autoridade e o instrumento de avaliação de desempenho. Essa insegurança, em grande parte, vinha da cultura da instituição na qual se tinha como certo o resultado da avaliação e, portanto, a garantia antecipada da ascensão funcional. Não era levado em conta o desempenho do servidor no período. Outro aspecto cultural era de que aquele servidor que era chefe hoje, amanhã voltaria a ser servidor e, nessa condição, temia que, o hoje seu subordinado, ao se tornar seu chefe amanhã, iria persegui-lo por suas atitudes e decisões durante o exercício da chefia.

Ouvimos relatos de como, durante os encontros dos servidores com os profissionais da psicologia, eram verbalizados o incômodo e a indignação em relação à maneira como as chefias viam e utilizavam o instrumento de avaliação. Alguns, ao contrário, se indignavam porque o instrumento era usado adequadamente e isso não correspondia à sua expectativa pessoal quanto à permanência da cultura vigente. Outros se indignavam porque o instrumento era totalmente ignorado. Falando sobre a satisfação do servidor em relação ao modelo anterior de avaliação de desempenho, ouvimos de um entrevistado:

[...] tinha muitas queixas com relação aos chefes, ao mau uso. Mau uso assim, porque tem muito servidor comprometido, os que não são acham bom, acham ótimo ganhar nota dez de cima embaixo. Dos que são comprometidos, a queixa maior era de despreparo dos chefes pra avaliar, da falta de planejamento formal, sabe, de definir objetivos claros, a queixa principal era isso. (SERVIDOR 8L)

O trabalho de inovação e mudança de processos gerou frutos com mudanças na política de indicação para os cargos de chefia, onde somente o servidor lotado dentro de uma diretoria por pelo menos cinco anos pode, hoje, assumir uma chefia dentro dessa diretoria. Isso foi um avanço e favoreceu aqueles servidores que trabalhavam dentro da diretoria, que tinham conhecimento dos processos de suas áreas e assim eram considerados aptos a exercer a chefia dentro daquela diretoria. Ainda havia ingerência política, mas os impactos perniciosos que causavam, agora, eram menores.

O episódio de assédio moral permitiu à instituição, por meio da Diretoria de Recursos Humanos, proceder à revisão do modo como lidava com as avaliações e buscar as estratégias necessárias para a valorização do instrumento.

A partir de então, os servidores que estivessem em estágio probatório, que é o período de três anos em que o servidor é considerado passível de exoneração imediata, caso não correspondessem às expectativas de desempenho profissional e de conduta ética que a instituição exigia seriam acompanhados e avaliados periodicamente, assim como a chefia, para a verificação da coerência deste trabalho. Isto significa saber das necessidades do servidor no período probatório, estabelecer-lhe metas e direcioná-las para estratégias de desenvolvimento caso ele não atingisse as metas propostas dentro da instituição.

Percebe-se uma mudança em relação ao instrumento da avaliação de desempenho desde aquele episódio, pois proporcionou um suporte adequado às chefias que, a partir de então, não estão sozinhas nesse difícil papel.

Então com isso ao longo do tempo muitos gerentes perceberam que é um instrumento gerencial, que pode ajudar no gerenciamento das pessoas. Isso começou a acontecer sim e mais gerentes começaram a fazer a avaliação de fato. Hoje, assim, o quadro é bem diferente de 96, uma minoria, a menor parte dos chefes não faz a avaliação [...]. Mas uma grande maioria já tá entendendo que essa é uma ferramenta de gestão, né? que pode auxiliar. (SERVIDOR 8L).

6.4 - Consequências do assédio moral – O adoecimento

O trabalhador passa grande parte de sua vida no ambiente de trabalho. As condições a que ele está sujeito influenciam decisivamente na sua qualidade de vida, sua saúde e até no relacionamento familiar.

O eminente jurista Celso Antonio Pacheco Fiorillo (FIORILLO *apud* PESSOA, 2010), conceitua meio ambiente de trabalho como sendo um

[...] local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independentemente da condição que ostentem [...]. FIORILLO *apud* PESSOA, 2010.

Chanlat (2011, p.122-123) nos mostra que, além disso, o espaço organizacional é um lugar social ligado à sobrevivência biológica e existência psicológica onde se dá a socialização e os encontros.

Nesse espaço organizacional, pressupõe-se que os trabalhadores encontrem as condições ideais para que possam desenvolver suas atividades. Quando algo como o assédio moral acontece e muda a configuração do trabalho prescrito, dificultando a realização daquilo que é preciso ser feito, obrigando os trabalhadores a fazer o que não querem ou impedindo que façam o que precisam, esse desequilíbrio gera várias consequências. Pessoa (2010) nos traz que

o assédio moral é capaz de transformar o ambiente de trabalho em um meio hostil, humilhante, intimidatório, e, portanto, desequilibrado, não se discute a sua capacidade de influir negativamente na higidez física e mental do trabalhador. As consequências são de tal forma lesivas que já existe, até mesmo, um quadro sintomatológico apresentado pelas vítimas, intensificado na medida em que aumenta a durabilidade e a crueldade das condutas. (PESSOA, 2010).

O conceito de assédio moral e as consequências deste nos mostra o quanto ele contribui para essa transformação do ambiente laboral e para o adoecimento físico e psíquico dos trabalhadores.

Podemos constatar nesta instituição pública o adoecimento clássico já descrito em vários estudos. Nessas descrições de diversos autores, encontramos choro fácil, irritabilidade, paralisção, sensação de inutilidade, cefaléias constantes, problemas intestinais, problemas hormonais, renais, síndrome do pânico, dores osteomusculares. Alguns desses adoecimentos podem ser constatados nas entrevistas a seguir.

Humilhada, um lixo, completamente sem chão, perdida, é... impotente diante da situação e... queria morrer. ...(SERVIDOR 3E).

[...] (dores) nos ombros, ambos os ombros, eu tive dificultar de movimentação mesmo. Dores nas costas, na cabeça... ...(SERVIDOR 3E).

Completa incapacidade pra exercer as funções, um choro sem motivo aparente, dificuldade de concentrar, aquele estado de sobressalto, que alguma coisa vai acontecer, (aparentando que vai começar a chorar) cê não pode errar pra num dá margem pra pessoa falar alguma coisa. (SERVIDOR 3E).

Ah, tive gastrite, que era consequência da retenção dessa, desse sentimento que eu tinha de angústia, de tristeza e acabei tendo por muito tempo uma, uma gastrite que quase que me levou a uma úlcera. Tive que fazer tratamento, com isso. (SERVIDOR 2D).

Eu me senti péssima. Eu tenho uma formação e uma experiência de mais de vinte anos em Recursos Humanos, que me capacitam a uma comunicação com o grupo, a uma troca de idéias, a um diálogo, a assumir responsabilidades sobre problemas, sobre situações e apesar de ter toda essa bagagem, eu me senti muito incompetente pra lidar com esses fatos e com essa pessoa. Porque todas as tentativas feitas foram em vão. (SERVIDOR 1C).

Foram relatados casos de cefaléia ocasional e persistente, dores nas articulações, dores de coluna, problemas intestinais, estomacais, depressão, choro intenso e repentino, fobias, irritabilidade, insônia. Esses sintomas em alguns servidores apareceram isolados e em outros apareceram esses sintomas simultaneamente e, também, em momentos diferentes do processo.

Um servidor relata em entrevista que sentia “dores generalizadas, intestino preso, dores de cabeça.” Em relação à sua saúde psíquica ele relata: “(começando a chorar) assim, dificuldade extrema até de vir trabalhar, quase assim de medo de chegar na porta do local de trabalho (chorando), de saber que você vai encontrar com a aquela pessoa lá.”

Outro servidor se refere a problemas de saúde de maneira mais sutil.

Eu posso te dizer que, eu devo ter gripado mais do que seria minha cota, por baixa imunidade. Eu acordei durante a noite algumas vezes, pensando nisso, nessa situação. Então não é algo que perdurou e que teve impacto na minha saúde, mas que sim, tem uma baixa de resistência, tem uma falta de sono, é, ou você acorda preocupada com aquela situação. E com certeza eu devo ter adquirido mais gripes aí com baixa imunidade do que eu teria se eu estivesse numa situação mais tranquila de trabalho. (SERVIDOR 1C).

Segundo Hirigoyen (2000) o adoecimento se dá pelo sentimento de inutilidade, pela incapacidade de solução do problema, pelo paradoxo citado por Clot (2006) de ter que fazer uma porção de coisas que não se quer como, por exemplo, ter que escrever laudas e laudas

relatando cada episódio desagradável que o sujeito protagoniza, ter que lidar com o colega difícil que grita, denomina as pessoas de burras e incompetentes por motivos às vezes banais.

Muitas vezes o servidor adoecia sem ter consciência da ligação entre a situação laboral estressante vivida todos os dias com o assédio e os sintomas que apresentava.

Os envolvidos nos episódios de assédio moral lidavam com essa situação, cada um à sua maneira, apresentando reações típicas e atípicas. Alguns apresentam os sintomas já citados e outros relataram não ter nenhum sintoma. Durante nossa pesquisa encontramos várias pessoas que viveram o assédio e percebemos um sofrimento muito grande em todas elas, as que falaram e as que se negaram a falar formalmente. Houve ocasiões em que enquanto aguardávamos sermos atendidos para pesquisa documental, as pessoas nos cercavam e relatavam episódios de sofrimento intenso e pediam para que não falássemos disso com ninguém.

A negação de sintomas e, também, da própria situação de assédio é típica dessa situação, conforme vimos nos relatos das entrevistas em que servidores comprovadamente participantes dos episódios, vítimas da fúria daquele que assedia, negam o fato e relatam nunca terem sofrido assédio moral. Essa negação é mais um dado a nos mostrar a extensão dos danos causados.

7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no decorrer deste estudo, vários autores se debruçaram sobre as interrogações que surgiram ao longo do tempo sobre o fenômeno do assédio moral. Em entrevista concedida em 02/02/2010 ao Jornal Virtual Português Público 20, Dejours quando perguntado, nessa entrevista, se o assédio no trabalho era novo, respondeu que não. Que antes o fenômeno se fazia passar despercebido, sobretudo fruto do pouco adoecimento das pessoas. Explica ainda que esse pouco adoecimento se dava pela configuração das relações, onde havia mais parceria e cuidados entre as pessoas. Elas se beneficiavam das parcerias pra ultrapassar as dificuldades com o assédio.

Atualmente, levando em conta esta constatação de Dejours, podemos dizer que com o individualismo reinante, esse adoecimento aparece mais e parece ser mais detectável. Talvez tenham diminuído as parcerias, mas percebe-se que aos poucos os trabalhadores vão se conscientizando e buscando na justiça seus direitos quando se sentem assediados. A publicidade dada ao tema é cada vez maior e há, cada vez mais, estudos científicos realizados na área.

Apesar de detectado o problema, a instituição teve muita dificuldade para lidar com ele e encontrar solução. Ela foi pega de surpresa e não teve flexibilidade para entender, se adaptar à situação e dar destinação aos fatos e trabalhadores envolvidos. A morosidade marcou o acontecimento deixando nos servidores uma grande frustração e preocupação com o futuro e com o que lhes acontecerá estando à mercê de Luciano, conforme pôde ser percebido nas entrevistas.

A avaliação de desempenho instrumento desencadeador do agravamento da situação, parece ter tido um papel preponderante no encaminhamento do processo. Consideramos que seria necessário um estudo aprofundado e específico do instrumento e sua utilização para que pudssemos apresentar dados que efetivamente demonstrassem sua eficácia frente ao trabalho real avaliado e a sua relevância nos fatos de violência e assédio que constatamos.

Este estudo mostrou-nos o quanto o tema é difícil, por abordar conteúdos internos das pessoas e por não ter uma configuração nítida. Ouvimos muitos relatos de servidores que não aceitaram ser entrevistados, mas que nos abordavam em nossas visitas para falar sob sigilo

dos episódios onde estiveram envolvidos. Não fomos autorizados por estes servidores a divulgar estas informações. Situações nítidas de assédio moral que não foram relatadas às chefias pelos envolvidos por várias razões tais como: medo do assediador, cultura da instituição que dava ao envolvido certeza de impunidade pelo cargo ocupado pelo assediador e preocupação com o que os colegas iriam pensar a respeito.

Quando um episódio desses, como os relatados no estudo de caso, acontece, muitas pessoas se perguntam – não será falta de educação, insubordinação? Sabemos que na prática as coisas não acontecem tão claramente como propõe Hirigoyen. No estudo feito ficou explícita sua especificidade e dificuldade de nomeá-lo devido a situações obscuras.

Sabe-se que cada caso é um caso e muitas vezes a vítima não é compreendida. Levantam-se suspeitas sobre a veracidade do ocorrido, credita haver exagero por parte das vítimas sobre seu sofrimento e cogita-se não haver correlação entre os fatos e o adoecimento, o que dificulta a avaliação clara da situação. Ainda temos muito que aprender a respeito do assédio moral até chegarmos ao ponto de vermos nitidamente sua configuração, obtermos legislação definida e eficaz e utilizar esses instrumentos para coibir este tipo de comportamento.

Durante esse estudo percebemos que nos deparamos com algumas situações descritas pelos estudiosos: os enredamentos e os jogos de poder onde o outro é submetido e humilhado, ficando sem saída, mas percebemos também vários outros fatores tais como a indisciplina, a insubordinação, a omissão da instituição. Constatamos ainda, formas de organização do trabalho e normas não cumpridas pela própria instituição. Todo este contexto impediu que o assédio moral fosse detectado precocemente, combatido e extirpado do ambiente de trabalho.

Chamou nossa atenção, nesta pesquisa, o fato de ser um profissional da medicina do trabalho o agente desencadeador da violência e do assédio moral. Isto é um fato muito grave, pois há uma inversão de valores. Aquele que deveria cuidar promove o adoecimento

Em conversas informais ouvimos que os servidores têm esperança de um dia acontecer alguma sanção e haver punição para esta situação e outras semelhantes vividas por eles.

Apesar das dificuldades os fatos nos instigaram e nos levaram em frente. Pensamos, ao deparar com essa situação, que mais do que nunca é preciso elucidar, divulgar e contribuir

para que isso aconteça cada vez menos e quando acontecer seja tratado com eficácia nesta instituição e em outras.

De nossa parte, esperamos que todo aprendizado que acumulamos com este estudo possa contribuir para novos estudos e busca de solução de situações de assédio moral em qualquer local de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7 ed. São Paulo: Cortez; 1995.

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 1 ed. São Paulo: Jinkings Editores Associados, 1999.

BAREMBLITT, Gregório. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática.** 5ª ed. Belo Horizonte: Ed. Instituto Felix Guatarri, 2002.

BARRETO, Maria Margarida S. (2005). Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese de Doutorado não-publicada em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, In: FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins, **Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho.** Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

BARROS, Talma Bastos de. **Conceitos em pesquisa científica.** Webartigos.com. 22 out. 2008. Disponível em: <http://www.webartigos.com/articles/10409/1/Conceitos-Em-Pesquisa-Cientifica/page1.html#ixzz14AM19Tvx>. Acesso em 02 nov. 2010.

BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho:** (Org.) São Paulo: Atlas. 2011.

BORGES-ANDRADE, J. E., ABBAD, G., & Mourão, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** Fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANT, Luiz Carlos; MINAYO-GÓMEZ, Carlos. **O Sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho.** Rev. Ciência & Saúde Coletiva vol. 10, n. 4, p. 939-952 outubro/dezembro 2005.

BRASIL, Capítulo VII, Seção I art. 37 da Constituição Federal, 1988.

CAMPOS, V. F. **Gerência de qualidade total:** Estratégia para aumentar a competitividade na empresa brasileira. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia, UFMG, 1990. Rio de Janeiro: Bloch Ed.

CHANLAT, Jean-François. **O desafio social da gestão:** a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI & SOBOL, (Org.) São Paulo: Atlas. 2011.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho.** Petrópolis: Vozes, 2006.

CODO, Wanderley. Prototeoria: síndrome do trabalho vazio – Uma incursão sobre a psicoeconomia da depressão narcísica. In: CODO, W. Codo. (Org.). **O trabalho enlouquece?:** um encontro entre a clínica e o trabalho. p. 161-205. Petrópolis: Vozes, 2004.

CODO, Wanderley (Orgs.). **Saúde Mental & Trabalho:** Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo.** 2ª ed - Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DEJOURS, Christophe. **Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal**. Jornal Público. Lisboa. Portugal, 1 fev. 2010. Disponível em: http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732. Acesso em 3, fev. 2011.

DINESEN, Isak. In ARENDT, Hanna. A condição humana. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. P. 188.

DUTRA, Joel S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed Gente, 2001.

ELFFERS, Joost; GREENE, Robert. **As 48 leis do poder**. Tradução Talita M. Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco. 2000. Disponível em http://www.equinox-software.com/products/pdf_create_convert.html

FALKEMBACH, Mônica Chiapetti. **Assédio moral - Diagnosticando as consequências**. Disponível em: <http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/3261/Assedio-moral-Diagnosticando-as-consequencias>. Acesso em 12/02/2011.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio**-Século XXI, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, Maria Ester. **Assédio Moral e Assédio Sexual: Face do Poder Perverso nas Organizações**. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo /SP, V.41, n 2, p.08-19, 2001. In: FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins, Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

FREUD, Sigmund. (1924). **A dissolução do complexo de Édipo**. vol. XIX Rio de Janeiro:

_____. (1905). **Três ensaios sobre a sexualidade**. Vol.VII. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

_____. (1923) **O ego e o id**. Vol. XIX. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

_____. (1925) **Algumas consequências psíquicas da distinção anatômica entre os sexos** vol. XIX. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

In: FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins, **Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho**. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral A violência perversa no cotidiano**: tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000, In: FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins, Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal Estar no trabalho**. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002, In: FRONTZEK, Luciana Gáudio Martins, Assédio moral: novos rumos da violência psicológica no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Horas.). **Saúde Mental & Trabalho**. Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da psicanálise**. 4ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **A polêmica em torno da centralidade do trabalho na sociedade contemporânea**. Revista Destarte. vol., n. 2, p.161-194. 2003.

LODI, João Bosco. **A Entrevista. Teoria e prática**. São Paulo: Livraria Pioneira e Editora. 4ª Ed. 1981.

LUKACS, G.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros. Trabalho coletivo: A construção de espaços de cooperação e de trocas cognitivas entre os trabalhadores. In JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Horas.). **Saúde Mental & Trabalho**. Leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

PAMPLONA FILHO, Rodolpho. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Jus Navigandi, Terezina, ano 11, n. 1149, 24 ago. 2006. Disponível em: [HTTP://jus.uol.com.br/revista/texto/8838](http://jus.uol.com.br/revista/texto/8838). Acesso em 2 nov. 2010.

PESSOA, Rosana Santos. **Assédio moral nas relações de trabalho e o sistema jurídico brasileiro**. Jus Navigandi, Teresina, ano 15, n. 2446, 13 mar. 2010. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/14520>>. Acesso em: 30 out. 2010. NBR 6023:2002 ABNT psicológica no trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 91 p. 2009.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzalez Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: Mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica. 2006.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.

SILVA, Consuelo Dores. O conceito de identidade. In: SILVA, Consuelo Dores. **Negro, qual é o seu nome?** Belo Horizonte: Mazza Edições, 1995. p. 25-40.

TARCIANO, João Sérgio de Castro; GUIMARÃES, Cerise Dias. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2004. 51p. Monografia. Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá, Juiz de Fora. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/783.pdf

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VACCHIANO, Inácio. **Assédio moral no serviço público**. 2007. 74 p. Monografia de conclusão do curso. Universidade Cândido Mendes, Pós-graduação em Direito do Trabalho. Campo Grande. Disponível em: <http://inacio.vacchiano.sites.uol.com.br/assediomoral.html>