



doi: <http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.36.94.AO07>

Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário

Prevention of moral harassment at work in the view of public servants of the judiciary

Prevención del acoso moral en el lugar de trabajo desde el punto de vista del servidor público del poder judicial

Janine Kieling Monteiro

Professora da graduação e pós-graduação em Psicologia, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Loren Aita Riss

Doutoranda de Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e professora da graduação de Psicologia na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Adriana Machado Pooli

Mestra de Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e professora da Faculdade SEG (FASEG)

Patricia Henrich

Graduanda de Psicologia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Isabel Cristina Kasper Machado

Professora de Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

Resumo

O assédio moral (AM) no trabalho é um fenômeno em expansão, devido às práticas associadas aos modos de gestão atuais. Destacam-se também os prejuízos na saúde das vítimas de AM, justificando a importância de combatê-lo. Investigou-se, na visão dos servidores públicos do

judiciário, o que pode auxiliar na prevenção do assédio moral no trabalho. Trata-se de um estudo qualitativo com delineamento exploratório. Foram participantes da pesquisa 15 servidores de uma Instituição do Poder Judiciário na Região Sul do Brasil. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo, classificando as intervenções voltadas para a prevenção do AM em três níveis: nível 1 para indivíduos envolvidos diretamente; nível 2 para grupos de trabalho; nível 3 com foco na organização e gestão do trabalho. Os resultados indicaram a necessidade de intervenções abrangentes voltadas para o fortalecimento da comunicação, apoio e cooperação no trabalho, criação de canais de escuta e de apoio psicológico, treinamento/desenvolvimento de gestores e intervenções direcionadas para uma cultura mais democrática e não violenta na organização pública estudada. Estes achados foram discutidos à luz da abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, a qual destaca que o espaço para diálogo, o reconhecimento e a cooperação são elementos essenciais para a construção de um coletivo de trabalho e para a saúde mental. Conclui-se que, diante da multidimensionalidade do AM no trabalho, são necessárias diversificadas intervenções em prol da sua prevenção e promoção de um contexto de trabalho mais saudável.

Palavras-chave: Assédio Moral; Serviço Público; Prevenção; Trabalho.

Abstract

Moral Harassment (AM) at work is an expanding phenomenon, due to the practices associated with current modes of management. It is also worth noting the damage to the health of the victims of AM, that justifies the importance of combating it. It was investigated, in the view of the public servants of the judiciary, what may aid in the prevention of bullying at work. This is a qualitative study with an exploratory design. Fifteen employees of an Institution of the Judiciary Power in the Southern Region of Brazil were participants in the survey. The data were collected through interviews. The data were analyzed from the content analysis, classifying the interventions aimed at the prevention of the AM in three levels: level 1 for individuals directly involved; level 2 for work groups; level 3 with focus on the organization and management of work. The results pointed to the need of comprehensive interventions aimed at strengthening communication, support and cooperation at work, creation of listening channels and psychological support, training / development of managers and interventions aimed at a more democratic and non-violent culture in the public organization studied. These findings were discussed under the approach of Psychodynamics of Work which emphasizes that the space for dialogue, the recognition and cooperation are essential elements for the construction of a collective of work and for mental health. It is concluded that, in view of the multidimensional nature of MA at work, diverse interventions are necessary in order to prevent and promote a healthier work environment.

Keywords: Moral Harassment; Public service; Prevention; Job.

Resumen

El acoso moral (AM) en el trabajo es un fenómeno en expansión, debido a las prácticas asociadas a los modos de gestión actuales. Se destacan también los perjuicios en la salud de las víctimas de AM, justificando la importancia de combatirlo. Se investigó, en la visión de los funcionarios públicos de la justicia, lo que puede ayudar en la prevención del acoso moral en el trabajo. Se trata de un estudio cualitativo con delineamiento exploratorio. Fueron participantes de la investigación 15 servidores de una Institución del Poder Judicial en la Región Sur de Brasil. La recolección de datos fue realizada por medio de entrevistas. Los datos fueron analizados a partir del análisis de contenido, clasificando las intervenciones dirigidas a la prevención del AM en tres niveles: nivel 1 para individuos involucrados directamente; nivel 2 para grupos de trabajo; nivel 3 con foco en la organización y gestión del trabajo. Los resultados indicaron la necesidad de intervenciones amplias dirigidas al fortalecimiento de la comunicación, apoyo y cooperación en el trabajo, creación de canales de escucha y apoyo psicológico, entrenamiento / desarrollo de gestores e intervenciones dirigidas hacia una cultura más democrática y no violenta en la organización pública estudiados. Estos hallazgos se discuten a la luz del enfoque de la Psicodinámica del Trabajo, que destaca que el espacio para el diálogo, el reconocimiento y la cooperación son elementos esenciales para la construcción de un colectivo de trabajo y la salud

mental. Se concluye que, ante la multidimensionalidad del AM en el trabajo, son necesarias diversas intervenciones en pro de su prevención y promoción de un contexto de trabajo más sano.

Palabras clave: Acoso moral; Servicio público; prevención; Trabajo.

Introdução

O assédio moral (AM) no trabalho tornou-se um problema de saúde pública, devido às dimensões alcançadas e aos impactos na saúde dos trabalhadores (Oliveira & Nunes, 2008). Desta forma, evidencia-se a necessária prevenção desta violência, que pode ser identificada através da análise de fatores de risco, buscando-se evitar ações que venham a atingir de forma negativa as relações estabelecidas no contexto de trabalho.

As relações socioprofissionais são compreendidas como interações sociais estabelecidas no trabalho e podem ser conceituadas como a forma de comunicação e de interação profissional existente no contexto laboral (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 2012). Desavenças ou conflitos são inerentes às relações de trabalho, porém eles podem ser construtivos quando existe uma margem de negociação entre as partes. Para isto, necessita que a organização do trabalho tenha alguma flexibilidade, que as condições físicas de trabalho sejam saudáveis e que as relações socioprofissionais estejam abertas ao diálogo e à ética.

Por outro lado, conflitos e dificuldades, nesse âmbito podem gerar raiva e mal-estar, baixa produtividade, falta de ânimo de trabalhar, distúrbios do sono, aumento de peso, labilidade afetiva, estresse e depressão (Bruch & Monteiro, 2011). A evolução, frequência e características destes conflitos podem traduzir-se em comportamentos agressivos, em violência e em práticas de AM, produzindo consequências danosas à saúde do trabalhador.

O assédio moral pode ser entendido como:

[...] toda e qualquer conduta abusiva que se manifesta, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos, que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2001/2011, p. 17).

Em literatura mais recente no Brasil, a partir da visão de Soboll (2017) compreende-se o AM como um processo presente nas relações de trabalho, composto por uma sequência de atos hostis que se repetem. Identifica-se deste modo no presente

conceito a presença do AM interpessoal (entre pessoas) e do AM organizacional (relacionado à gestão do trabalho).

A questão da intencionalidade vem sendo questionada por autores renomados na área, sendo compreendida atualmente como um aspecto complementar e não obrigatório na caracterização do AM (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2010). Desta forma, o assédio moral tem sido evidenciado como um risco psicossocial. Trata-se de uma violência psíquica severa vivenciada pelos sujeitos em seus espaços de trabalho, com implicações para indivíduo, grupo de trabalho, organização, família e sociedade (Vieira, Lima & Lima, 2012).

Características condizentes com o setor público podem favorecer a presença do fenômeno, entre elas: as formas de exercer liderança, principalmente pautadas no autoritarismo exacerbado; mudanças repentinas nas rotinas de trabalho; alto índice de stress; conflitos velados, gerados diante da insatisfação do servidor com o cargo que ocupa; relações frágeis e conturbadas; atividades com má distribuição entre servidores e tempo mínimo para sua execução, cobranças bruscas e agressivas (Arenas, 2013; Barreto & Heloani, 2015; Guimarães, 2009; Silva & Silva, 2015). Afora isso, o modelo de administração pública trazido pela reforma gerencialista tem agravado o problema, eis que veio a fragmentar e precarizar o contexto laboral público (Silva, Ramos & Macêdo, 2016; Traesel & Merlo, 2014).

Fundamenta-se o estudo aqui proposto na Psicodinâmica do Trabalho (PdT). Esta consiste em teoria e abordagem metodológica no campo da pesquisa-ação, envolvendo a relação entre Saúde Mental e Trabalho. Para a PdT, as interações e relações de poder estabelecidas no contexto de trabalho são elementos centrais envolvidos na produção do prazer e do sofrimento psíquico. Destaca que o espaço para diálogo, reconhecimento, cooperação, confiança e apoio entre os pares são elementos essenciais para a construção de um coletivo de trabalho que venha a potencializar a prevenção e a promoção da saúde mental no ambiente laboral (Dejours, 2004). Ações preventivas pelo viés da PdT fundamentam-se nestes princípios.

Estudos recentes têm procurado evidenciar formas efetivas de prevenir o assédio moral, realizando intervenções, principalmente, no que se direciona a organização do trabalho, com influência nas relações socioprofissionais (Soboll, 2017). Percebe-se, todavia, que estas práticas preventivas são ainda evidenciadas de forma incipiente (Glina & Soboll, 2012; Rissi et al., 2016). Compreender ações de prevenção a atos hostis no

local de trabalho possibilita evidenciar os caminhos possíveis dentro do cenário público para alcançar êxito na erradicação do AM, favorecendo o estabelecimento de relações mais satisfatórias.

Consideradas estas premissas, este estudo tem por objetivo: Investigar, na visão de servidores públicos do judiciário, o que pode auxiliar na prevenção do assédio moral no trabalho.

Método

Participantes

Os participantes do estudo foram 15 servidores públicos que prestavam serviço em diferentes unidades judiciárias na Região Sul do Brasil. O critério de inclusão foi o de estar atuando há pelo menos seis meses na instituição. Dentre os quais, 10 mulheres e 5 homens, com idade média de 44 anos e tempo médio de serviço de 15,8 anos, sendo o menor tempo 2 anos e o maior 28 anos. O nível de instrução variou do superior incompleto à Pós-Graduação.

Os participantes foram convidados a participar da Pesquisa intitulada: “Como estão às relações no trabalho? Um estudo sobre trabalho e saúde mental no serviço público.”, composta por duas etapas, a primeira quantitativa e a segunda qualitativa. Na primeira etapa havia um convite para participar do segundo estudo por meio de uma entrevista individual. Se voluntariaram 27 funcionários, porém somente 15 mantiveram o interesse quando contatados para esta finalidade.

No intuito de manter a confidencialidade da identidade dos sujeitos, conforme asseguram as Resoluções Nº 466/2012 e Nº 510/2016 aplicáveis a pesquisas que envolvem em seu escopo a participação de sujeitos, optou-se por siglas fictícias ao apresentar os dados do estudo. Em vista disso, os participantes serão mencionados como S1, S2, S3 e assim sucessivamente, preservando-se o sigilo de suas identidades.

Instrumentos

Realizou-se uma entrevista individual com roteiro semiestruturado, que extraiu a visão e opinião dos participantes sobre questões de trabalho. O roteiro da entrevista focou em relações socioprofissionais vivenciadas, suas repercussões na saúde, aspectos da organização do trabalho do serviço público, intervenções voltadas ao enfrentamento e à prevenção da violência/assédio moral no serviço público.

Procedimentos de coleta de dados e considerações éticas

A coleta dos dados foi realizada fora das dependências do Judiciário, em espaços reservados, escolhidos pelos participantes. As entrevistas foram realizadas individualmente, presencialmente ou à distância com utilização de meio eletrônico (Skype), entre junho e dezembro de 2016. Foram gravadas a partir do consentimento do participante, possibilitando maior fidedignidade dos dados.

Os contatos com os sujeitos foram realizados via e-mail ou por telefone e, após o aceite de participação, foi assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (CAAE 39326514.5.0000.5344), considerados os cuidados éticos em pesquisa com seres humanos, conforme as citadas Resoluções Nº 466/2012 e Nº 510/2016.

A devolução dos dados foi oferecida aos participantes, bem como à instituição, aguardando agendamento devolutivo. E será enviado o link da publicação, por e-mail, aos interessados. Desta forma, a pesquisa cumpriu com seu papel científico e ético.

Análise de dados

Os dados coletados pelas entrevistas foram analisados via Análise de Conteúdo de Bardin (2011). Este consiste na descrição analítica do conteúdo manifesto, e sua posterior interpretação, compreendendo três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. Esta técnica permite descobrir “núcleos de sentido”, a partir dos conteúdos extraídos das falas dos participantes de pesquisa, cuja presença ou ausência podem compor significados para o objeto de estudo.

Para abarcar a questão da prevenção ao AM em meio ao setor público e jurídico, utilizou-se como base o modelo proposto no estudo sobre intervenções (Glina & Soboll, 2012). Acredita-se que assim como as intervenções devem abranger três níveis mencionados pelas referidas autoras, a prevenção também deve ocorrer contemplando os três aspectos: indivíduo, grupo/colegas de trabalho e organização.

Seguindo o referido modelo, o material foi organizado em categorias temáticas a priori, visando contemplar o objetivo proposto do estudo: 1) Intervenções de nível 1: para os indivíduos envolvidos diretamente (assediados e assediadores); 2) Intervenções de

nível 2: para grupos e colegas de trabalho; 3) Intervenções de nível 3: foco na organização e gestão do trabalho.

Resultados e discussão

Pela abrangência, superposição de alguns conteúdos e convergência das propostas optou-se por apresentar as intervenções de níveis 1 e 2 conjuntamente.

- a) Intervenções de nível 1: para os trabalhadores-alvo da violência psicológica e perpetradores da violência psicológica; e de nível 2: direcionado ao grupo de trabalho.

Relativamente aos sujeitos assediados e assediadores, o artigo-paradigma (Glina & Soboll, 2012) menciona como tipos de intervenção: grupos de apoio; estratégias de reabilitação em caso de adoecimento; sessões de coaching; transferência ou desligamento do setor laboral; ouvidoria; técnicas de negociações, como a mediação e a arbitragem. Quanto às intervenções para o grupo (interface indivíduo x organização), as autoras citam a necessidade de buscar a melhoria dos relacionamentos no trabalho, a melhoria da adequação pessoa-ambiente através do fortalecimento do apoio social (Glina & Soboll, 2012).

Neste estudo, tanto em relação ao envolvidos diretamente em atos hostis quanto à equipe de trabalho, emergiram como sugestões para fins de intervenções voltadas para a prevenção do assédio moral a comunicação, o apoio social, a cooperação, a necessidade de acompanhamento psicológico dos servidores, a capacitação das chefias, a criação de um canal interno de denúncia.

Comunicação, diálogo, espaço para se expressar

A necessidade de diálogo, de abertura e espaço para se expressar revelou-se de extrema importância para os trabalhadores públicos entrevistados, como evidenciam as seguintes falas:

“[...] isso que nós estamos fazendo agora, por exemplo, de conversar e expor algumas situações. Eu acho que se isso existisse, se teria condições de mitigar os impactos disso nos servidores”. (Sic – S5).

“[...] eu acho que as palestras seriam muito interessantes, agora se não resolvessem, eu acho que teria que chamar, não sei se chama diretor ou gestor, e perguntar o que está acontecendo

porque ele está agindo dessa forma e dizer ‘Olha maneira, tu não pode fazer isso’. De poder assim, chamar mais de perto então pra falar com a pessoa”. (Sic – S4).

“[...] Então eu acho que o principal que tem que ter é o diálogo entre a chefia e os demais servidores né, para que o trabalho seja feito da melhor maneira possível e que as pessoas se sintam bem trabalhando. A partir do momento que as pessoas se sentem bem trabalhando, elas passam a ser mais produtivas, elas vão fazer mais e elas tão sentindo, é meio automático. [...]”. (Sic – S12).

As citações convergem com dados da pesquisa realizada em Manaus com servidores do judiciário. O estudo de Dutra (2015) com a mesma categoria profissional revela a importância da fala e da escuta para fortalecer a confiança e a cooperação entre pares em direção à emancipação, ao enfrentamento de situações de dominação (sejam estas reais ou simbólicas), e à tomada de consciência para promover mudanças.

A PdT apresenta como dimensão importante o reconhecimento e sua relação com os coletivos de trabalho. Isto porque o foco de investigação desloca-se para as relações sociais e inter-subjetivas. A experiência do trabalho não se restringe a uma experiência solitária, meramente do sujeito com a sua situação de trabalho, ela inclui a relação com o outro, formando laços sociais importantes para sua constituição subjetiva (Dejours, 2004).

Para Dejours (2012), um espaço público que oportuniza falar acerca dos modos de convivência permite transformar o sofrimento em criatividade. Torna-se necessário construir tal locus de discussão, onde possam ser debatidas opiniões, formas de trabalhar, deliberar coletivamente. E, em tal espaço, as condições de comunicação são imprescindíveis. O exercício da palavra e escuta destituídos de diagnósticos e julgamentos moralizadores permite estabelecer maior profundidade, afeto, empatia e compaixão nas relações (Rosenberg, 2016).

Apoio coletivo

A importância de apoio e a necessidade de vínculos entre colegas foram relatados pelos participantes como essencial à resistência e combate ao assédio moral:

“[...] eu não senti sozinha porque tinha a [...], não era algo que era localizado, em uma pessoa. Então assim, a gente tinha o apoio uma da outra e por isso que não foi tão sofrido. Então a gente se apoiava muito em todo esse processo [...], por exemplo, às vezes, aqui, quando acontece alguma situação em que eu me sinto injustiçada, eu compartilho com as pessoas aqui”. (Sic – S6).

“Cem por cento, quando você tá em um ambiente agradável, quando você tem um ambiente, quando você tem, por exemplo, trabalha com pessoas que você pode confiar, quando você mostra que é confiável também. Primeiro você sente que faz parte daquilo, não é só um instrumento daquilo. E outra a pessoa que vê teu trabalho fluir também, ela sempre vai te

ajudar, ‘bah eu preciso amanhã tirar um dia, não vir amanhã, depois eu recupero hora. Pode ir! Tranquilo, pode ir!’, [...]Então assim tu vê que as pessoas se ajudam, confiam nas tais e enquanto tu não quebrar esse elo, maravilhoso”. (Sic – S1).

Por outro lado, os participantes trouxeram em suas falas o sofrimento vivenciado pelas relações negativas e a competitividade:

“A competição aumenta pela meta. É, tipo assim, eu tenho que trabalhar mais, eu tenho que mostrar que eu sou melhor pra não me tirarem, porque se eu ficar por ultimo... Só que alguém sempre vai ficar por ultimo, né? Alguém sempre, alguém tem que ficar. E ai acaba acontecendo isso. Acaba tendo uma competição entre os colegas [...] Ao invés de se criar um espirito cooperativo entre os colegas, tipo assim, bom eu estou zerada e outro está com dez processos porque está com problema, sei lá que problema, mas está com alguma coisa porque ninguém se atrasa porque quer. Não, aí ‘Ah, azar o teu, te rala. Vai trabalhar mais””. (Sic – S3).

“E o que eu acho mais interessante é que geralmente as pessoas também já viveram. Mas, aí, elas ‘ah, mas é isso mesmo, é isso que acontece, também já passei por isso... é isso aí’. Na hora eu tenha duas sensações. Uma é: ‘Ah, eu não to sozinha. Essa pessoa entende o que eu to passando’. A outra sensação é: ‘Nossa, mas... é isso mesmo. E a gente não vai fazer nada’. Porque não tem grupo, não tem equipe. Não tem coletivo. Então é um ambiente fértil para o assédio moral”. (Sic – S6).

Para a PdT, trabalhar é viver junto, é compartilhar prazer, sofrimento e defesas. Conviver coletivamente enseja buscar a superação de desafios, resistir às adversidades e criar soluções para os possíveis conflitos. O coletivo mostra-se como importante ferramenta para a manutenção da saúde; relações socioprofissionais satisfatórias podem promover um lugar de autonomia, criação, negociação, vivências de prazer, saúde mental, poder de resistência, engajamento para mudança (Bruch & Monteiro, 201; Mendes & Araújo, 2011).

Cooperação

Nesta pesquisa, a prática da cooperação e a tolerância com o outro ficaram evidentes como ações preventivas frente ao AM, sendo possível identificá-las nas seguintes passagens:

“[...] meu trabalho não vai ficar tão acumulado porque meus colegas vão me ajudar nisso. Então eu acho que principalmente isso. A preocupação em manter um relacionamento bom no trabalho. Nem só a questão de tarefas, um relacionamento bom. Eu poder chegar no meu chefe e poder conversar ‘Ah to com problema tal’. Eu acho que isso, só isso já resolveria 90% dos problemas”. (Sic – S12).

“[...] ser tolerante consigo mesmo e com o outro. Trabalhar a tolerância [...] porque a gente sempre tem conflito em grupos, há pessoas que tem suas dificuldades no trabalho, seus conflitos. Então ter a tolerância possível”. (Sic – S14).

A teoria da PdT menciona a cooperação nas organizações como uma forma saudável de convívio nas relações socioprofissionais. A cooperação, quando utilizada como uma alternativa para buscar soluções frente a conflitos de trabalho, pode representar um fator de proteção contra o AM (Acosta, Aguilera & Pozos, 2009).

Hirigoyen (2001/2011) confirma em seus estudos que o AM é uma “patologia da solidão”. Justifica que primeiramente o ataque é direcionado ao trabalhador isolado e aos que possuem aliados nos grupos de trabalho, privando-os, com isso, da solidariedade e da cooperação. Para Sennet (2015), o trabalho atual demonstra a corrosão das relações sociais. Proporciona sentimentos de solidão, pois estar junto de pessoas no trabalho, nem sempre significa o estabelecimento de relações satisfatórias. As pessoas podem estar juntas ao executar uma tarefa, mas não permanecem unidas após, não há estabelecimento de confiança, o que gera competitividade. Surge a sensação de “esvaziamento moral social, cultural e político”, pois não existe construção compartilhada.

O oposto da cooperação, o desrespeito, o individualismo e a falta de reconhecimento do outro causam sofrimento, contribuindo para o adoecimento psíquico e físico do trabalhador (Carvalho, 2011). A ausência de reconhecimento resulta em desestímulo para desenvolver o trabalho, como textualmente mencionado por um participante: “Acho, que ter o trabalho bem valorizado de certa forma. Tu te mata trabalhando e ninguém nota. Acho que também desestimula. Ter o trabalho reconhecido também é importante”. (Sic – S8).

É oportuna a contribuição dos entrevistados acerca do respeito como virtude necessária no ambiente de trabalho:

“Os conflitos começam da falta de respeito. Tem que tratar o outro da maneira que você quer ser tratado. Um dos princípios do serviço público é a humanidade, tratar as pessoas com educação. São coisas mínimas que tu aprendes em casa com a tua família. Sei lá, com a educação. Não tem a ver com a educação? Uma coisa de comportamento, de regra de bons costumes”. (Sic – S8).

“Mantendo o respeito. Mas enfim é bom poder trabalhar sossegado, sem medo de represália. Pra mim eu acho que é a melhor coisa”. (Sic – S12).

Apoio psicológico

Os servidores públicos manifestaram a necessidade de um acompanhamento especializado por parte de profissionais de saúde, a fim de apoiá-los nos conflitos e dificuldades relacionados ao ambiente laboral. Este tipo de intervenção certamente evita que dissensos entre colegas e chefias/subordinados evoluam para a violência psicológica

e, conseqüente, para a sua forma mais grave: o assédio moral. Seguem sugestões neste sentido:

“Eu acho que um acompanhamento psicológico dos servidores seria interessante. [...] E o nosso contato né, com as psicólogas, pelo menos no meu caso, se deu no ingresso né, lá em 2011 num curso de formação breve que teve e foi muito mais no sentido de expor a organização e explicar o funcionamento . [...], mas não necessariamente uma entrevista eventual, que seja anual né, vamos dizer, de acompanhamento, de feedback, isso que nós estamos fazendo agora, por exemplo, de conversar e expor algumas situações. Eu acho que se isso existisse se teria condições de mitigar os impactos disso nos servidores”. (Sic – S5).

“Lá em (suprimido) a gente tinha uma prática que, eu acho que talvez ela fosse melhor usada, talvez nos auxiliaria que é a intervenção de um grupo de psicólogos da área de saúde, justamente pra essas unidades doentes”. (Sic – 11).

O processo de construção do coletivo não é um processo fácil, a mesma liga-se diretamente às condições para a cooperação, quais sejam: a visibilidade, a confiança e o espaço de discussão. A Clínica do Trabalho possibilita este espaço, uma vez que seu objeto de investigação é a relação dos indivíduos com a atividade laboral, em seus aspectos mais complexos e subjetivos (Araújo, 2013). O clínico do trabalho tem por atribuição revelar os laços sociais pelos quais os sujeitos se engajam no trabalho, recriando assim uma nova organização do trabalho (OT), com recursos para a manutenção de um ambiente institucional salutar (Araújo, 2012).

Exemplo prático do quanto a Clínica do Trabalho pode contribuir preventivamente em situações de AM e também no resgate da saúde é trazido por Mendes e Araújo (2011). As pesquisadoras analisaram efeitos desta prática em instituições públicas e privadas, na perspectiva da PdT. Foram atendidos cinco trabalhadores vítimas de AM. Após dez sessões, os participantes construíram estratégias de mediação para proteger a sua saúde mental, a saber: “não aceitar o tratamento dos chefes” e “fazer denúncias em espaços próprios”. A experiência resultou em ressignificação do que foi vivido, as vítimas deixaram de se culpabilizar pela violência sofrida e puderam repensar sua relação com o trabalho de maneira a se posicionar ativamente outra vez.

Presença de um canal institucional de escuta

Heloani e Barreto (2018) enumeram como medida secundária de prevenção do assédio moral a comunicação do evento aos órgãos competentes, tais como: previdência social (se imperativo o afastamento), ouvidora ou Recursos Humanos (RH) da empresa, Ministério do Trabalho e Emprego, sindicato e Ministério Público do Trabalho. Na mesma linha, quando já identificado o AM, Soboll (2017) elenca estratégias de

gerenciamento para o seu combate, dentre elas: consultoria interna e ouvidoria. Tais medidas têm o objetivo de minimizar danos, achar soluções e subsidiar a transformação dos fatores da organização que favorecem o AM.

No período das entrevistas, os participantes da pesquisa relatam a necessidade de um canal institucional para esta finalidade. Este trecho exemplifica: “Mas, assim, nesse momento, agora, o que a gente nota é isso, não existe um canal institucionalizado (para lidar com estas questões de assédio moral)” (Sic – S6).

A eficácia da presença de uma ouvidoria interna é relatada por Perissé (2017). A experiência da Petrobrás no enfrentamento da violência laboral por meio de sua Ouvidoria-Geral alicerça-se em quatro dimensões: treinamento e educação, avaliação preliminar dos casos informados, acompanhamento de todo o desdobramento e dar visibilidade ao problema. Conforme o articulista, ainda que “não dê conta plenamente do que deve ser feito [...] as ouvidorias tem o poder de atuar como interventoras, trazendo consigo embrião para a construção de novas realidades” (Perissé, 2017, p.85).

b) Intervenções (prevenção) de nível 3: foco na organização e gestão do trabalho

O conceito de organização do trabalho (OT) norteia a PDT, ela instaura a divisão das tarefas e atividades, estabelece o prescrito e o controle no cenário laboral. Atribui-se à OT o mote patogênico ou estruturante do trabalho frente aos aspectos psíquicos (Anjos, 2013).

A OT é vista por Dejours (2004) como a responsável por grande parte do sofrimento dos trabalhadores, podendo estar atrelada às questões de adoecimento mental, desmotivação, e na perda do sentido do trabalho. Ela envolve não somente o tempo e os movimentos do trabalhador, mas principalmente a sua subjetividade. A forma de organizar o trabalho que venha a privilegiar o individual e a competição, ao contrário do estabelecimento de um coletivo saudável, propicia o isolamento dos trabalhadores, não permitindo o estabelecimento da solidariedade e da cooperação (Barreto & Heloani, 2015; Gaulejac, 2007).

Rever prazos e metas acirrados

Evidenciam-se pesquisas que ressaltam que a organização do trabalho tem um impacto na vida dos trabalhadores quando esta se encontra prejudicada (Arenas &

Piccinni, 2012; Gaulejac, 2007; Merlo, Dornelles, Bottega & Trentini, 2012). Isto foi notável nas falas dos servidores, em relação ao cumprimento de metas e de prazos, além da pressão, advindos da nova reestruturação produtiva, que passaram a fazer parte da OT do serviço público:

“Metas, metas, prazos, prazos, é uma pressão assim terrível e principalmente as cobranças que vem de Brasília são quase cruéis, porque eles apontam o dedo [...] vocês são o pior tribunal, vocês não conseguem alcançar as metas, e a gente que trabalha com relatórios vê assim, que às vezes números inatingíveis, têm funcionários insuficientes, e quanto menos a gente alcança as metas, mais punições têm [...] Eu não sei, mas a impressão que eu tenho é que as coisas estão chegando num limite aqui no serviço público todo, tão num momento que talvez vá (implodir) porque a cobrança é demais, a cobrança superior”. (Sic – S15).

“A pressão tá imensa, o volume de trabalho é algo assim que já tá desumano até. Mas isso é uma coisa que não depende de mim. É uma pressão muito grande que a pessoa tem, até chega a ser AM do tamanho que é. Tu vê aqueles processos que tu é obrigado a fazer, uma pressão terrível”. (Sic – S7).

Ao encontro disso, Monteiro e Jacoby (2013) afirmam que, muitas vezes, trabalhos contemporâneos estabelecem metas a serem alcançadas, que geralmente são intangíveis. Isto gera sobrecarga de trabalho e dificulta na autonomia dos trabalhadores, o que pode levar ao adoecimento. Percebe-se o sofrimento dos servidores inclusive diante de um descrédito como se não pudessem fazer algo para mudar a realidade “[...] isso é muito prejudicial pra saúde e pros funcionários todos. Isso ai é um ponto muito ruim. Mas é um ponto que nós não temos muito o que fazer” (Sic – S7).

Desta forma, a prevenção deverá incluir a gestão e seus comportamentos no desenvolvimento de habilidades para lidarem com conflitos e resolvê-los de modo mais saudável. Para tanto, a organização do trabalho necessita ser repensada, como sugere um servidor: “Pois é, de prevenção talvez fosse uma organização diferente assim do não se aceitar, como posso te dizer, o além do que se é capaz sabe” (Sic –S9). Sendo assim, compreende-se que a OT deverá ser a principal via de transformação, não permitindo ações de violência e/ou AM, promovendo um ambiente adequado e saudável para seus trabalhadores.

Autonomia e Liberdade

Os participantes relataram a necessidade de sentirem-se mais livres e autônomos, o que os auxilia na manutenção da saúde mental:

“[...] as pessoas têm que terem a liberdade de serem o que são. Acho, que nada deve ser imposto. Deve ter a liberdade de discutir as coisas, com os teus chefes, com os seus colegas. Ser respeitado, ser bem tratado”. (Sic –S8).

“[...] é a liberdade que a gente tem, autonomia, autonomia vamos dizer assim. Você tem a liberdade de agir, aí produz coisas muito positivas”. (Sic- S1).

A autonomia do trabalhador se contrapõe as condições da instituição, que define as regras, políticas, condições de ação do indivíduo, limitando ou anulando a participação livre e consciente. A falta de autonomia e liberdade faz com que os servidores não se sintam ouvidos e respeitados pela instituição. Franco (2013) atribui ao trabalho vivo à liberdade, o autogoverno do trabalhador sobre seu processo de trabalho, o que possibilita a este ser o principal agente de mudança. O trabalhador precisa ter liberdade no seu microespaço de trabalho e de suas escolhas.

Cultura da organização

Na literatura, encontra-se que trabalhadores que assediam ou cometem práticas violentas tiveram suporte ou permissão por parte dos gestores, mesmo que de forma implícita (Martiningo Filho & Siqueira, 2008). Assim, o gestor pode se envolver em atos hostis ou negar o que está acontecendo. Qualquer uma das formas demonstra falta de cuidado humano com seu grupo de trabalho e, quando esses aspectos se encontram com uma OT precária, acabam por viabilizar um ambiente propício para que práticas perversas se solidifiquem (Adams & Bray, 1992).

A discussão em torno da prevenção relacionada à gestão está em como realizar as ações. As práticas estariam relacionadas a sensibilizações e conscientização acerca do próprio conceito de AM. Deve-se construir uma nova cultura aderindo a uma educação corporativa com responsabilidades e propósitos. Se a cultura for modificada, havendo clareza no que não será tolerado, com adesão da gestão e dos demais trabalhadores, dificilmente se chegará a formas extremas de AM. A conscientização está presente na narrativa de um servidor:

“Acho que o principal é a conscientização, é a pessoa estar atenta. Existe esse lado assim que eu te falei, assim de cada um assumir a sua responsabilidade, no sentido assim de colaborar para boas relações, ao mesmo tempo de prevenção assim. Há situações que você tem que pôr limite [...]Assim, no sentido de uma certa vigilância”. (Sic – S14).

A gestão tem papel significativo na prevenção do AM, pois deve identificar, compreender, realizar ações tanto de prevenção como de combate ao AM, abrangendo todo cenário humano pertencente ao trabalho, inclusive com formações de gestores aptos para consolidar práticas éticas no trabalho, não permitindo que a violência se estabeleça

nas suas mais diferentes formas (Silva, Cugnier & Budde, 2017). Assim explicitam participantes:

“O gestor sempre está presente [...] ele é o cara que pra mim tem que enxergar, ou deveria enxergar todos os movimentos. Ele que identificaria, mas pra ele identificar o trabalho é com ele, se ele é um assediador, trabalha com ele o conceito, trabalha com ele situações [...] ética no serviço público. A ética é sempre uma relação com o outro... então a ética começa dentro de mim com aquele que tá mais próximo... então a ideia que é o encontro de gestores, é começar a falar, que esse assunto chegue no gestor, mas como é que vai chegar? Através de vídeos, situações do cotidiano, o que as pessoas acham que não é AM [...] a linha é trabalhar com os gestores”. (Sic – S10).

“[...] as pessoas não têm nem preparo pra gestão no serviço público, né. Os juízes não sabem ser gestores. Os diretores são mal selecionados. Não sabem o que é gestão, também. Então, é também, um despreparo de gestão. Só que quando se fala em gestão, o problema dessa linguagem de hoje, dessa gestão que existe, é uma gestão que é superficial, que se fala de relação de uma forma mecânica. Não se fala de relação no sentido realmente de uma conexão humana. Ainda é através de papéis. E eu tenho estudado muito o tema da comunicação não violenta, também. E a conexão se dá quando é de pessoa a pessoa e não através de papéis. É muito difícil se relacionar aqui fora dos papéis”. (Sic – S6).

A literatura atual destaca que é primordial a instauração de uma política antiassédio moral nas organizações, com apoio da área de gestão e avaliações periódicas a respeito (Glina e Soboll, 2012). Com a prevenção, ações positivas e um ambiente saudável, preza-se a dignidade humana, contemplando a organização do trabalho de forma sistêmica.

Palestras e Treinamentos

Os participantes trouxeram como sugestões para a prevenção do assédio moral aspectos alusivos à prevenção primária (Heloani & Barreto, 2018), denominadas por Soboll (2017) de estratégias de sensibilização. São elas:

“[...] prevenção é uma coisa complicada né, porque no geral, assim, às vezes as pessoas agem de uma determinada forma sem imaginar que estão assediando. Talvez se tivesse uma maior divulgação do que é, uma campanha, alguma coisa assim”. (Sic – S15).

“Acho, que quem é chefia tanto aqui como fora daqui deveriam ter um tipo de formação. Sei lá, como psicólogos, como administradores para ter uma noção clara dos deveres, do que pode e do que não pode. Porque, às vezes fazem do jeito delas nem pensam de forma racional. [...] Eu acho, que para quem assume deveria ter um curso de chefia, também. Vai muito além de fazer o teu trabalho bem feito”. (Sic – S8).

Salienta-se que qualquer intervenção realizada nestes espaços deve ser avaliada periodicamente, devido ao acompanhamento para validar sua efetividade e ajustar pontos necessários. Neste âmbito, estão inseridos: cursos, programas, capacitação dos RH da

instituição, grupos de discussão, sensibilização (Barreto & Heloani, 2015). Essas medidas foram elencadas pelos trabalhadores do serviço público:

“Eu acho que treinamento de gestores e pré-requisito pra gestores. Porque o que que acontece hoje? O juiz escolhe o diretor. Nem sempre a pessoa tem condição pra ser gestor, pra estar naquele lugar ali. Se o gestor fosse treinado ele iria ver isso”. (Sic – S13).

“Acho que, muitas vezes, as pessoas não têm noção da responsabilidade que têm. De não respeitar, o mínimo de educação e tratar bem as pessoas que são a ti subordinadas”. (Sic – S8).

“[...] o cargo de chefia tu tem que chegar lá, não te digo por competência, mas por trabalho. E não por indicação só. Isso é uma das coisas que eu acho bem errado do serviço público. Que às vezes é como a política. É muito por indicação, isso então é um ponto que eu acho desfavorável no serviço público. Que às vezes nem sempre aquele que é o mais capaz é o que ganha um cargo de chefia”. (Sic – S7).

Considerações finais

A OT no serviço público vem sendo alvo de precarizações e das mais variadas formas de violência no contexto de trabalho, entre elas o AM. Tem-se um problema instaurado, que corrói as relações e, por consequência, agride a subjetividade dos indivíduos e o fenômeno não pode ser negado no cenário laboral. Como o trabalho é uma atividade eminentemente social, estabelecido na interação entre pessoas, o aniquilamento no convívio com o outro acarreta em sofrimento e adoecimento mental.

Diante da multidimensionalidade do AM no trabalho são necessárias diversificadas intervenções em prol da sua prevenção e promoção de um ambiente de trabalho mais saudável, tais medidas necessitam de intervenções em três níveis (sujeito/grupos/gestão), mas sobretudo ancoram-se no envolvimento direto da gestão da organização. Devem ser adotados políticas e posicionamentos institucionais formais contra práticas de AM, em diversos níveis.

Impõe-se a adoção de uma política explícita de “tolerância zero” a qualquer tipo de violência nas relações socioprofissionais (Barreto e Heloani, 2015). Como também envidar esforços para elaborar e executar novas formas de organizar os processos de trabalho que busquem de forma menos desmedida a produtividade, e ainda pensar em práticas que restituam aquilo que foi capturado dos trabalhadores, seja em contextos privados ou públicos: a autonomia, a amizade, a ajuda mútua, a generosidade, o reconhecimento ao saber-fazer, os laços de camaradagem.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar um tema tão complexo, até porque os seus dados não podem ser generalizados para outros contextos. Objetivou-se alertar para a gravidade do problema do AM no contexto público do judiciário e a necessidade premente de combatê-lo e preveni-lo.

Referências

- Acosta, F. M., Aguilera, V. M. A., & Pozos, R. B. E. (2009). Relación entre el acoso moral en el trabajo y el estilo interpersonal en el manejo de conflictos. *Cienc. Trab*, 11(31),14-17.
- Adams, A.; Bray, F. (1992). Holding out against workplace harassment and bullying. *Personnel Management*, v. 24, n. 10, p. 48-52.
- Anjos, F. B. (2013). Organização do Trabalho. In F. O. Vieira., A. M. Mendes., & A. R. Merlo. *Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho*. (pp. 267-274). Curitiba: Juruá.
- Arenas, M. V. dos S. (2013). *Assédio Moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário*. Tese de Doutorado, UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre.
- Arenas, M. V. S., & Piccinni, V. C. (2012). *Assédio Moral nas relações de trabalho e a legislação vigente*. Unir, Programa de Pós Graduação Mestrado em Administração: Porto Velho. 1 a 3 de agosto. Recuperado de http://www.enepa.unir.br/uploads/26252423/2012/enepa/html/web/pdf/assedio_moral_nas_relacoes_de_trabalho_e_a_legislacao.pdf.
- Barreto, M. M. S., & Heloani, R. (2015). Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Revista Serv. Soc. Soc.*, 123, 544-561. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.036>.
- Carvalho, S. G. (2011). *A dimensão ética nas relações de trabalho em hospital: questão de humanização* (Dissertação de mestrado). Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bruch, V. L. A. & Monteiro, J. K. (2011). Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In: Ferreira, M. C.; Araújo, J. N. G.; Almeida, C. P. & Mendes, A. M. (Org.). *Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde* (pp. 121-140). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.
- Dejours. C. (2004) Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman., & L. I. Sznelwar. (orgs). *Christophe Dejours: da psicopatologia do trabalho à psicodinâmica do trabalho*. (47-106.). Brasília: Paralelo15.

- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2012) *Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, sofrimento e Trabalho*. São Paulo: Editora Atlas S/A.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2010). *Bullying and harassment at work: developments in theory, reseach and practice*. Segunda edição. EUA: CFC Press.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida: Idéias e Letras.
- Guimarães, M. C. (2009). Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. *Revista Brasileira de saúde ocupacional*, 34(120), 163-171. Recuperado de Doi: 10.1590/S0303-76572009000200007.
- Glina, D. M. R., & Soboll, L. A. (2012). Intervenções em assédio moral no trabalho: uma revisão da literatura. *Rev. bras. Saúde ocup*, 37 (126), 269-283. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000200008>.
- Heloani, R. (2011). Saúde mental no trabalho: algumas reflexões. In A. M. Mendes. (org). *Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e servidão*. (pp. 153-168). Curitiba: Juruá.
- Heloani, R. & Barreto, M. (2018). *Assédio moral: gestão por humilhação*. São Paulo: Juruá
- Hirigoyen, M. F. (2001/2011). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Martiningo Filho, A.; Siqueira, M.V.S. (2008). Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 8(5), p. 11-34.
- Merlo, A. R. C., Dornelles, R. A. N., Bottega, C. G., & Trentini, L. (2012). O trabalho e a saúde dos oficiais de justiça federal de Porto Alegre. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(1), 101-113. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v15i1p101-113>.
- Oliveira, R.P., & Nunes, M. O. (2008). Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual. *Saúde e Sociedade*, 17(4), 22-34. Doi: 10.1590/S010412902008000400004.
- Rissi, V., Monteiro, J. K., Cecconello, W. W., & Moraes, E. G. (2016) Intervenções psicológicas diante do assédio moral no trabalho. *Temas em Psicologia*, 24(1), 339-352. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.9788/TP2016.1-23>.
- Silva, L. M. M., & Silva, L. (2015). *O assédio moral na administração pública: um livro em prol da extinção dessa praga*. São Paulo: LTr.

- Soboll, L. A. P. (2017). *Intervenções em Assédio Moral e Organizacional*. São Paulo: LTR.
- Traesel, E. S., & Merlo, A. R.C. (2014). Somos sobreviventes: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(2), 224-238. Recuperado de DOI: 10.11606/issn.1981-.0490.v17n2p224-238.
- Vieira, C. E. C., Lima, F. P. A., & Lima, M. E. A. (2012). E se o Assédio não fosse Moral? Perspectivas e análise de conflitos interpessoais em situações de trabalho. *Revista Brasileira Saúde Ocupacional*, 37(126), 256-268. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbso/v37n126/a07v37n126.pdf>.
- Mendes, A.M & Araújo, L.K.R (2011). *Clínica Psicodinâmica do Trabalho: práticas brasileiras*. Curitiba: Juruá
- Rosenberg, M. B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. 2003/2006. São Paulo: Editora Ágora.
- Perissé, N. (2017). A atuação das ouvidorias no tratamento de denúncias de Assédio Moral: a experiência da Petrobrás. In: Soboll, L. A. P. (2017). *Intervenções em Assédio Moral e Organizacional*. São Paulo: LTR. Pp. 76-85.
- Silva, N.; Cugnier, J. S. & Budde, C. (2017). *Políticas e práticas de gestão positiva de pessoas para a prevenção e o combate ao assédio moral nas organizações*. In: Oliveira, R. T. et al. (org). (2017). *Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações*. Florianópolis, SC: Lagoa, p.388, cap.203-229.