



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências  
da Informação e Documentação (FACE)

Susana Xavier

**A VIOLÊNCIA NO TRABALHO A QUE SÃO EXPOSTOS OS PROFISSIONAIS DE  
CONTRATO TEMPORÁRIO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Brasília/DF  
2008

Susana Xavier

**A VIOLÊNCIA NO TRABALHO A QUE SÃO EXPOSTOS OS PROFISSIONAIS DE  
CONTRATO TEMPORÁRIO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA FEDERAL**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da  
Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de  
Especialista em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília/DF  
2008

A João e Derci  
A Suelen, Wendel e Willian

## AGRADECIMENTOS

*Primeiro a Deus, meu baluarte, por sempre está ao meu lado.*

*À minha família por suportar as ausências constantes, que foram gastas para atingir este objetivo.*

*A Walcymar e Giulliano, meus amigos, pelo apoio e estímulo, tão necessários para que eu conseguisse enfrentar esse desafio.*

*Aos colegas de turma, sempre solidários, amigos e companheiros e que jamais serão esquecidos..*

*Ao professor Marcus Vinicius Soares Siqueira pela paciência ao me fazer compreender além da minha própria visão.*

*Aos meus amigos e colegas de trabalho, Paulo, Fernando, Glenda, Juliana e Hugo por me ajudarem a seguir em frente.*

*Aos inúmeros trabalhadores assediados de nosso país.*

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal analisar os aspectos de violência moral, difundidos numa organização pública federal, contra trabalhadores temporários e sem vínculo empregatício. Verifica-se do ponto de vista dessas pessoas, as vivências de assédio, humilhação e discriminação promovidas pela informalidade dos contratos e pela falta de direitos e garantias que resultam em ameaças constantes de demissão.

Com base nas teorias defendidas por autores renomados sobre o tema, esse trabalho destaca alguns aspectos que são promotores da alienação dos indivíduos e que são de certa maneira, respaldados pela falta de planejamento e ação da organização.

Participaram de entrevistas semi-estruturadas 13 trabalhadores, que responderam às questões relativas ao seu contexto de trabalho, suas percepções e sentimentos.

O resultado apresenta o terror psíquico a que são submetidos os trabalhadores.

**Palavras chaves: violência moral, humilhação, discriminação**

## SUMÁRIO

1- Introdução.....	07
2- Fundamentação teórica.....	11
2.1- A precarização do trabalho terceirizado.....	11
2.2- Prazer e sofrimento no trabalho.....	14
2.3- Violência moral nas organizações.....	17
3- Aspectos metodológicos.....	26
3.1- Participantes da pesquisa.....	27
3.2- Instrumento de coleta de dados.....	27
3.3- Procedimentos de coleta de dados.....	28
3.4- Análise do conteúdo.....	28
3.5- Perfil dos entrevistados.....	29
4- Apresentação e discussão dos resultados.....	30
4.1- O trabalhador oreia seca.....	31
4.2- Dois pesos e duas medidas.....	33
4.3- A relação gerente-subordinado.....	35
4.4- trabalhadores subjugados e humilhados.....	36
4.5- o desconhecimento e a falta de combate ao assédio moral.....	38
5- Conclusão.....	39
6- Referências.....	42

## 1- Introdução

As transformações vivenciadas no mercado de trabalho, fruto dos avanços tecnológicos e dos processos de globalização, proporcionaram a flexibilização nas relações de trabalho contribuindo assim, para reduzir o número de empregos, o aumento da carga horária, assinatura de contratos sem garantias e benefícios, além de uma competitividade cada vez mais acirrada. A soma de tudo isso fragiliza as relações, gerando no âmbito das organizações, ambientes cada vez menos solidários e impeditivos para a criação de laços e vínculos entre os trabalhadores.

No entanto, as organizações alegam que o seu principal produto e fonte de maior preocupação são os trabalhadores, mas o que se vê hoje são ambientes cada vez menos acolhedores, onde as pessoas são constantemente incentivadas à competição e à disputa, forçadas a interagirem de forma desleal, sob a constante ameaça de demissão. O receio de perder o emprego e não conseguir manter o próprio sustento e o de sua família é fator determinante para promover relações socioprofissionais cada vez mais hostis.

Por outro lado, a redução no número de empregos não significa necessariamente a redução da produtividade, ao contrário, hoje as empresas para se manterem num mercado cada vez mais exigente e competitivo precisam oferecer produtos diferenciados, em grande escala e com baixos custos. Em sua defesa estabelecem políticas de exploração de mão-de-obra, com elevação de carga horária, maiores exigências em termos de conhecimentos e capacidade de adaptação às mudanças, e admite ainda, a redução dos custos nos moldes do passado, já que quando se fala em cortes, a primeira área afetada é sempre a área de recursos humanos.

Permeando essa obscura realidade, o trabalho é percebido pelas organizações como capital e o trabalhador como o instrumento necessário para a realização e multiplicação desse capital, tal fato é determinante para fortalecer as relações de poder exercido pela pessoa jurídica sob o ser humano. Partindo do ponto de vista dessa premissa é que o trabalhador é subjugado, alienado e muitas vezes obrigado a abdicar-se de suas necessidades pessoais, o que inclui a necessidade de boa convivência com seus pares. Esse viés é percebido no âmbito das empresas privadas e públicas, porém no serviço público a situação é ainda mais caótica, porque as mudanças estruturais constantes, não permitem a definição de estratégias à longo prazo, que lhes capacitem prever e solucionar os problemas relativos a área de recursos humanos.

Fala-se muito nos dias de hoje em transformações, investe-se em melhorias de infra-estrutura, trabalha-se no sentido de melhorar os locais de produção, o que torna

os ambientes laborativos mais limpos e esteticamente mais adequados, porém quando a questão se remete às práticas de recursos humanos, verifica-se que as políticas permanecem sem grandes mudanças, ou seja, nessa área não há reformulações consistentes que contribuam no sentido de tornar os ambientes mais acolhedores e promissores de relações mais harmônicas.

As práticas atuais de recursos humanos ainda estão à margem da nova retórica da gestão de pessoas que compreende o indivíduo como o seu principal recurso. Não há perspectiva de desenvolvimento humano, os planos de carreira não demandam as reais necessidades dos trabalhadores, a força de trabalho é cada vez mais reduzida e ao longo dos anos foram aplicados vários cortes de benefícios e redução de salários no sentido de garantir a redução dos custos. Tudo isso adicionado à processos de terceirização que intensificam ainda mais a competitividade e promovem os distúrbios nas relações entre os trabalhadores.

Esse processo é solidificado pelo surgimento da terceirização de mão-de-obra, inclusive no setor público, sobretudo porque nos idos de 1997, por meio do Decreto 2271 o Governo determinou que “no âmbito da administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, passariam a ser objetos de execução indireta as atividades materiais acessórias, instrumental ou complementares aos assuntos que constituem área de competência legal do órgão ou entidade, tais como: conservação e limpeza, segurança, vigilância, transporte, copeiragem, telecomunicações, informática, recepção, reprografia e manutenção de prédios, equipamentos e instalações”.

Esse Decreto teve como principal objetivo reduzir os custos com aposentadorias e mão-de-obra operacional, porém, o seu principal resultado foi a intensificação das relações de poder dentro dos organismos públicos, que por consequência são promotores de distinções e discriminação entre empregados concursados e terceirizados, afinal esses indivíduos exercem no mesmo ambiente as atividades que objetivam o desenvolvimento da organização, com graus de comprometimento divergentes e vínculos estereotipados que dão margem a conflitos e relações díspares.

O atual quadro de pessoal do setor público é composto por profissionais concursados vinculados ao Regime Jurídico Único – RJU, profissionais terceirizados contratados por empresas privadas, conhecidamente como prestadoras de serviços e ainda, por profissionais temporários, vistos como trabalhadores autônomos.

O RJU compreende uma estrutura de regras e leis que “protegem” o trabalhador concursado e o vincula à instituição. A proposta de terceirização é oposta, por

tratar-se de uma relação fragilizada que impede a vinculação do indivíduo e induz a percepção de injustiça, já que por um desempenho no mínimo igual ou geralmente superior, o trabalhador terceirizado não recebe o mesmo salário e nem tem as mesmas garantias. Quanto ao trabalhador autônomo e “temporário” não existe nenhum critério e nenhuma regulamentação reforçando ainda mais essa percepção.

Esse trabalho tem como princípio fundamental tentar compreender os aspectos relacionados aos contratos temporários de uma organização pública, e verificar do ponto de vista dos trabalhadores quais são as questões que remetem à violência moral e geram processos de discriminação. Parte-se do princípio de que a própria informalidade desses contratos, que não dispõe de regras claras e normas preestabelecidas, conseqüentemente já são fatores que podem resultar em conflitos.

Esta pesquisa pretende ainda, identificar as reais condições de trabalho a que são submetidos os colaboradores temporários, salientar os aspectos que implicam em situações de humilhação e constrangimento e analisar as práticas de gestão, principalmente no que corresponde à área de recursos humanos.

A análise dos dados desta pesquisa será embasada em conhecimentos empíricos e teóricos e visam num segundo momento propor ações que possam minimizar as possíveis irregularidades que por sua essência comprometem a saúde física e psíquica dessa população, causando sérios prejuízos para as organizações e para o estado, mas principalmente para os trabalhadores. Vale ressaltar diante desse quadro o discurso de Freitas (2008) que prediz que todos numa sociedade têm um preço a pagar quando se massacram indivíduos, ou seja, para cada trabalhador que adoece, existe um custo real para todos.

Os ambientes laborativos em sua maioria são promotores de acidentes, incapacitação, afastamentos, pagamentos de benefícios previdenciários, desestruturação das famílias, invalidez e até suicídio, assim, os impostos e encargos sociais que deveriam servir para gerar melhoria da qualidade de vida estão sendo utilizados para “remediar” situações que se agravam cada vez mais. No geral, isso decorre da falta de planejamento e das práticas de gestão despreparadas e imbuídas do desejo insano de produtividade e resultados.

A falta de planejamento torna as organizações imperativas de irregularidades e descontroles, pois produz relações cada vez mais conflituosas, determinadas pela falta de interação, compreensão e amor ao próximo. Surte ambientes cada vez mais competitivos e pouco solidários, proeminentes de violência, tornando as relações desumanas, onde o mais forte subjuga e humilha o mais fraco.

## **2.- Fundamentação Teórica**

Considerando as pesquisas empíricas, artigos científicos e publicações atuais relacionadas à prescrição do assédio e violência moral, tais como: a precarização do trabalho terceirizado, prazer e sofrimento no trabalho/psicodinâmica do trabalho e violência moral nas organizações, essa pesquisa pretende verificar quais os aspectos que resultam em violência moral para os trabalhadores extra-quadro de uma organização pública federal.

### **2.1- A precarização do trabalho terceirizado**

A abertura do mercado internacional e os avanços tecnológicos produziram mudanças nas sociedades de forma generalizada e em todos os campos. O Estado foi abstraído de suas funções e não mais detém o poder econômico que lhe permitia definir as regras de convivência social. As corporações ocuparam esse papel e hoje são elas que determinam e produzem as identidades sociais. De acordo com Pochmann (1999 apud Minayo 1999) o trabalhador enquanto ator social, tem estado sistematicamente aliado com a concomitante redução do papel dos estados nacionais na obtenção de recursos tributários e na formulação e efetivação de políticas, principalmente trabalhistas.

Por outro lado, os imperativos do crescimento econômico e da competitividade no mercado regem a alteração radical do paradigma produtivo. Conseqüentemente as grandes decisões foram internacionalizadas e decorrem de interesses individualistas das organizações, em sua maioria escusos que visam apenas a lucratividade, fomentado assim, a flexibilização nas relações de trabalho. Para Minayo (1999) além de visar ao aproveitamento mais eficientes das tecnologias e matérias primas existentes para um mercado consumidor global, as organizações de acordo com suas conveniências e conjunturas locais, estabelecem variadas formas de contratação: desde vínculos estáveis nos moldes convencionais ou com diversos níveis de precarização que conformam os denominados empregos atípicos - terceirizados, temporários, em tempo parcial, por tarefas - o que conduz a uma alternância entre emprego e não-emprego.

Para se compreender melhor as mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas duas décadas é necessário compreender o movimento de globalização econômica, que é caracterizado pela valorização do capital em detrimento do

homem e que acima de tudo não admite mais os vínculos estáveis entre trabalhadores e empresas, as pessoas são descartáveis na medida em que não atendem mais os interesses ou não possuem o perfil desejável, razão pela qual as vagas oferecidas constituem-se em empregos sem vínculos e garantias, considerados de menos custos e mais valorizados pelas organizações.

Essa precarização nas relações de trabalho consiste em regressão social. As leis trabalhistas só existem no papel, perderam quase totalmente a sua credibilidade. Por outro lado, as ações organizacionais são apoiadas por um Estado omissivo e ineficaz, que não controla e nem fiscaliza as relações empregatícias e que deixam o trabalhador à mercê das injustiças e desigualdades, fortalecidas diariamente pela falta de políticas que oportunize mais empregos e garantias para as pessoas.

Para Dejours (2000) a principal fonte de injustiça e sofrimento na sociedade é o desemprego, o grande palco do sofrimento é o do trabalho, tanto para os que estão excluídos, quanto para os que nele permanecem e que parte dessas adversidades decorrem da fragilidade crescente das organizações sindicais. A precariedade do trabalho teve como fator incisivo antes mesmo da crise do emprego as negligências sociais resultantes dos prejuízos dos papéis do Estado e das organizações sindicais.

É possível exemplificar tal situação a partir de um recente acordo feito entre uma organização pública, uma empresa privada (indiciada por irregularidades em licitações) e o Ministério Público para a execução de rescisões de contratos de trabalho de mais de 1000 empregados terceirizados. Tal acordo restringia os direitos dos trabalhadores, tais como o não pagamento da multa de FGTS, parcelamento dos valores rescisórios dentre outros, foi alegado no momento, que os empregos seriam mantidos, ou seja, os direitos previstos em lei viraram moeda de troca para a manutenção do emprego. Esse acordo foi formalizado e divulgado na mídia, os aspectos eram de chantagem e contrariava totalmente a Consolidação das Leis de Trabalho – CLT. Contudo, foi assinado por um Procurador do Ministério Público e atestado pelo Sindicato da Classe, sobrando para os trabalhadores na ocasião, apenas a sensação de impotência e injustiça e o medo do desemprego, exemplo este, que reforça o eminente declínio da força sindical e a omissão do estado.

Para Minayo (1999) as reivindicações inexistem e isso é reforçado pela necessidade de manutenção do emprego. Conseqüentemente, as organizações são fortalecidas e atuam no sentido de reduzir salários, benefícios e quadro de pessoal, imprimindo cargas horárias excessivas e admitindo pessoas em contrato precário sem garantias ou direitos.

As organizações decidiram trabalhar apenas com o seu principal produto ou a sua *expertise*, centralizando todo o seu esforço na área fim e terceirizando a área meio, intensificando os processos de terceirização. Essa estratégia também foi adotada pelo setor público, que extinguiu de suas carreiras os cargos que consistiam em suporte e apoio. Esses desmembramentos enfraqueceram as forças sindicais, que acabaram por perder o poder de reação e tentam sem sucesso restabelecer em meio a força de trabalho fragmentada, o seu posicionamento.

Para as organizações a contratação de mão-de-obra terceirizada ou precária significa redução de custos, já que os contratos compreendem a inexistência de benefícios, salários mais baixos, piores condições de trabalho, contratos temporários e longas jornadas, o que fatidicamente resulta em maior vulnerabilidade a acidentes e doenças de trabalho. Tudo isso ocorre geralmente, no sentido de burlar a legislação trabalhista, num espaço que é dividido por empregos formais e com vínculos e que fortalece a desigualdade entre trabalhadores.

De acordo com Oliveira (1994 apud Mendes 2007) o que não for vocação de uma empresa deve ser entregue a especialistas. Essa é denominação dada para o termo “terceirização”. O comportamento das organizações, porém é totalmente adverso a essa idéia, a contratação de mão-de-obra de forma precária tida como terceirização compreende a simples redução de custos, a troca de contratos formais e com garantia por subempregos. Nos contratos informais não existe regras e normas preestabelecidas isso dificulta as punições, portanto, são considerados extremamente valiosos para as empresas.

Mendes (2007) acredita que os processos de terceirização deveriam ser adotados como um modelo de gestão estratégica e planejada em três dimensões: parceria, qualidade e mudança, onde para haver parceria seria necessário existir ação solidária, garantindo a qualidade como interesse mútuo. Na continuidade de seu raciocínio o uso da terceirização poderia ser um processo extremamente vantajoso e dele poderia se tirar vantagem competitiva para as organizações, qualidade de vida para os trabalhadores e a melhoria dos serviços.

As pesquisas relatam que o reflexo dos processos de terceirização de certa maneira, deturpa a sua legitimidade, porque gera desemprego em grande escala, causa insegurança, fragiliza as relações de trabalhos, estimula a competitividade no seio das organizações e adoce o trabalhador. A terceirização na forma como é executada hoje, é totalmente destituída de planejamento e de valores, não visa a melhoria da qualidade de vida das pessoas, mas serve, acima de tudo, para gerar processos discriminatórios e de

exclusão social.

A respeito da questão da exclusão social, Minayo (1999) defende a idéia de que em sua configuração multifacetada, ela se manifesta na subtração dos direitos humanos fundamentais, como o trabalho regular, condignamente remunerado e implica na negação da equidade, da justiça e da cidadania.

A precarização do trabalho e o desemprego conduzem a desagregação da sociedade do trabalho, aparta o modelo de estado de bem-estar social, cujas bases de sustentação pressupunham o pleno emprego, a estabilidade e a seguridade social. Nas formas de contratação atuais, algumas organizações além de aplicar um regime de fome e miséria, com valores ínfimos de pagamentos, sem previsão de benefícios e totalmente flexíveis, deixam de recolher ainda, as contribuições e os encargos sociais e sem isso é impossível o acesso do trabalhador à seguridade social cujo retorno é a aposentadoria, o auxílio-doença, o auxílio-maternidade, dentre outros.

## **2.2- Prazer e sofrimento no trabalho**

À luz da Psicodinâmica do Trabalho é possível perceber os fatores que promovem o sofrimento, decorrentes dos vários aspectos que estabelecem e mediam as relações no âmbito das organizações e também, os elementos prescritos que analisam a organização do trabalho tais como: normas e regras, divisão do trabalho, jornadas, horários, escalas, prazos e pressões, controle, natureza e conteúdo da tarefa e não menos importante as relações interpessoais.

Sob tais aspectos é possível perceber que o trabalhador de hoje é um profissional bem vestido e que trabalha de mãos limpas, mas ainda assim, está sujeito ao sofrimento, principalmente por ser obrigado a se submeter a critérios e condições contratuais de trabalho cada vez mais flexíveis e sem garantias, além de ambientes perigosos para a saúde humana, tendo que suportar diariamente o terror e o medo de ficar desempregado. Dejours (2000) acredita que por trás das belas vitrines, há o sofrimento dos que trabalham, dos que aliás, pretensamente nem existem e que assumem inúmeras tarefas arriscadas para a saúde, em condições não muito diferentes da era industrial.

Nesse meio a inexistência de solidariedade é comum e é fomentada diariamente pelas práticas gerenciais que induzem os indivíduos a um nível exagerado de competitividade, adicionado a contratos flexíveis e à condições de trabalho precárias tornando os ambientes cada vez mais hostis. Dejours (2000) afirma também, que o

individualismo é tido como desestruturante psíquico, em que a regra é cada um por si não havendo confiança entre os participantes. Conviver em um ambiente proeminentemente sofrível exige do trabalhador uma grande capacidade de adaptação e aceitação, o que a psicologia compreende como capacidade para negar ou racionalizar o próprio sofrimento, formas de defesa utilizadas pelos indivíduos dentro das empresas.

Mendes (2007) concluiu em suas pesquisas que o trabalhador encontra várias estratégias de defesa do sofrimento nos ambientes organizacionais, agem muitas vezes inconscientemente, mediante atitudes de conformismo, negação de perigo, individualismo, passividade, agressividade, desconfiança, desânimo, isolamento, ativismo dentre outras. Para as organizações essa capacidade do trabalhador além de ser interessante é estimulada sob a forma de chantagem em relação ao emprego e a deturpação das responsabilidades.

Porém a autora também esclarece que as defesas de adaptação e de exploração podem se esgotar mais rapidamente por que exige do trabalhador um investimento físico e psíquico muito além do seu desejo e capacidade. As defesas estão ancoradas na negação do sofrimento e na submissão ao desejo organizacional que é unicamente de produção. Negar o próprio sofrimento é uma das estratégias de mediação utilizada pelo trabalhador, assim é possível evitar o contato direto com a realidade que o faz sofrer e correr o risco de perder o emprego.

De modo geral, as organizações também se utilizam dessa estratégia de defesa, com a finalidade de aumentar a sua produtividade, uma vez que o sofrimento subjetivado e não exteriorizado incapacita a pessoa de pensar, agir e criar recursos que possam modificar a organização do trabalho, ou seja, o sofrimento negado, subjetivado aliena o trabalhador.

Para Mendes (2007) o trabalho na modalidade de terceirização está vinculado ao desemprego estrutural e à disciplina da fome, onde impera o individualismo que desestrutura o coletivo do trabalho e limita os espaços de liberdade para expressão. Tal fato alude ao desgaste físico e moral dos trabalhadores que não é promovido somente pela questão de insegurança ligada ao contrato, mas pelas sensações de insatisfação e frustração concebidas dentro das empresas.

Entretanto, Siqueira (2006) alega que o trabalho ocupa lugar de destaque na sociedade contemporânea, tornando-se o centro da vida dos indivíduos, porém ressalta que o nível de trabalho vem sofrendo com o desemprego em massa e com as transformações sociais, sendo obrigatoriamente submetido ao capital. Nessa lei da mais valia os aspectos favoráveis do coletivo são sucumbidos pelo individualismo, imperativo

para manutenção do emprego.

Brant e Minayo (2004) destacam que o sofrimento no trabalho manifesta-se de forma diferente para os indivíduos, ou seja, o que é sofrimento para um, não necessariamente é para o outro, admitem ainda, que se trata de um estado de expectativa diante do perigo. Com base nessa afirmação, percebe-se, que é preciso considerar além dos elementos prescritos a capacidade de enfrentamento das pessoas diante das adversidades. Cada um tem a sua história, uma vivência diferenciada dos demais, e isso somado às crenças, valores e experiências certamente conduz para a formação da personalidade, consente-se então, que o indivíduo como ser único não pode ser analisado sob uma ótica generalista.

Porém, é possível prever que além dos aspectos subjetivos e individuais, o sofrimento no trabalho é reforçado por condições precárias em sua infra-estrutura e na falta de recursos humanos suficiente para execução das tarefas, o que impõe aos trabalhadores uma carga horária excessiva, impelindo-os a passarem mais tempo nas organizações que no próprio lar, rompendo com isso inclusive, os laços fraternais tão necessários nas relações entre pais e filhos, e que solidificam o ser humano, deixando claro que os aspectos relativos aos ambientes organizacionais não só deturpam as relações no trabalho, como também estabelece e formata as bases das relações familiares no mundo atual.

Diante da escassez de empregos, passa a ser competência do trabalhador a sua empregabilidade, isso insere nos grupos um índice doentio de competitividade que fragmenta e desestabiliza os relacionamentos dentro e fora das organizações. A consequência provocada por esse processo destruidor e aniquilador onera com custos altíssimos as próprias organizações, porque resulta em queda na produtividade, aumento de absenteísmo e afastamentos por motivo de doenças e acidentes.

As evidências encontradas nas inúmeras pesquisas feitas por vários estudiosos do tema admitem que o trabalho hoje, não é assimilado como um processo de desenvolvimento individual e coletivo, cuja finalidade seria promover a cidadania e o bem-estar dos trabalhadores. Todavia, o trabalho compreende na maioria das vezes apenas um processo individualista composto por diferenças nas formas de contratos e normas e que garantem tão somente a incompatibilidade nos relacionamentos, sendo contributivo para o adoecimento das pessoas

Em meio a toda essa desordem é de competência estrita ao trabalhador tornar-se herói de si mesmo, na medida em que tem que conseguir aumentar a produtividade da organização, praticar diariamente os conceitos de excelência,

flexibilidade, eficácia e eficiência nos mesmos ambientes onde impera a falta de solidariedade e as práticas abusivas de subserviência e a degradação da vida humana.

### **2.3- Violência moral nas organizações**

De acordo com Hirigoyen (2002) violência moral é uma conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho.

A característica do perverso, no lar ou no trabalho, é mascarar a sua ação para livrar-se de alguém sem sujar as mãos. O assédio moral consiste justamente numa situação de violência onde o réu estabelece uma característica de perversidade que confunde a vítima e muitas vezes inverte-se os papéis, dificultando inclusive a atuação da justiça na apuração dos fatos que possam elucidar o processo. (Hirigoyen, 2002)

Para a maioria dos autores o assédio moral, consiste no fenômeno de exposição dos trabalhadores e em geral a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções. O assédio moral decorre de um desvio no exercício do poder nas relações de trabalho, que cultiva ambientes hostis e desestabilizadores. Perante tal situação, os indivíduos ao se sentirem hostilizados e com medo do desemprego, tornam-se dóceis e menos reivindicativos. A ocorrência dessa forma de agressão continuada e silenciosa acaba com a saúde física e psíquica de centenas de milhares de trabalhadores no mundo.

Embora esse tema seja objeto de estudos em vários países há bastante tempo, no Brasil quem iniciou o processo de discussão foi a psicóloga Margarida Barreto, que em suas pesquisas tornou evidente que uma grande maioria dos trabalhadores brasileiros sofrem ou sofreram humilhações no ambiente de trabalho.

A definição do termo humilhação, consiste na percepção de um indivíduo do sentimento de ofensa, menosprezo, inferiorização, submissão, vexame, constrangimento e ultraje em relação a outro ou outros. Tal sentimento tem sido constantemente vivenciado por trabalhadores nos meios organizacionais, contradizendo a retórica de que o trabalhador é o principal recurso de qualquer organização.

De acordo com Mendes (2007), o assédio moral faz parte de uma rede de

armadilhas perversas consentida pelos modos de produção instituídos em diversos contextos de trabalho. Envolve atitudes e comportamentos visíveis e invisíveis praticados por gestores, colegas e organizações que levam à “destruição” do trabalhador, ao provocar gradativamente, intenso sofrimento, adoecimento e perda do emprego

O assédio moral, consiste exatamente na exposição dos trabalhadores a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinados desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

De acordo com Gounet (1999 apud Mendes 2007) a terceirização é consequência de um processo de reestruturação produtiva decorrente da busca de alternativas do capital para responder a crise estrutural, possibilitando ainda, observar o declínio do trabalho na produção, a modificação na sua natureza, no seu significado e no seu conteúdo, aliando-o à insegurança e a descentralização nas relações de trabalho. Sendo a terceirização um dos fatores mais eminentes para desestabilizar o trabalhador e as suas relações interpessoais nos ambientes organizacionais.

Mendes (2007) afirma que a terceirização dos contratos de trabalho está travestida de discurso falido, de que há aumento no número de empregos e valorização do trabalhador sendo, no entanto, mais um modo de manter o controle sob a produção e sem garantia de estabilidade, continuidade e segurança, sobrando aos trabalhadores a escolha entre o emprego terceirizado ou o desemprego.

Para os contratantes de mão-de-obra terceirizada, a força de trabalho se resume a simples prestação de serviço e para as empresas que fornecem esse tipo de mão-de-obra, significa apenas o repasse de sua responsabilidade contratual para outros indivíduos, cuja tarefa deve ser executada sob um controle extremamente rígido.

O controle rígido imposto aos trabalhadores terceirizados é facilitado pelo medo do desemprego e pela falta de legislação social que se interponha em sua defesa, desestimulando a sua exploração, fiscalizando os contratos e promovendo a melhoria nas relações entre trabalhadores x trabalhadores e trabalhadores x organizações, promovendo ambientes favoráveis ao convívio social.

O fato é que a terceirização de mão-de-obra deveria ter sido ancorada num planejamento estratégico da área de gestão de pessoas que visasse a satisfação dos envolvidos, sem prejuízo das relações e do desenvolvimento da força de trabalho, porém

sem essa definição antecipada de critérios, o resultado garantido foi tão somente o adoecimento dos indivíduos e a competitividade insana para entrar ou permanecer nos organismos públicos, implicando diretamente nas relações interpessoais e promovendo a violência moral.

É consensual a existência de assédio moral nos meios organizacionais, sendo que sua essência pode estar vinculada às diversas formalidades de contrato, à cultura organizacional, à diversificação da força de trabalho, às formas de poder constituídas nos ambientes e a outros tantos fatores.

Barreto (2002) identificou em sua pesquisa que o assédio moral embora não seja uma novidade, tornou-se muito mais intenso, com conseqüências mais graves e ainda assim, banalizado no mundo globalizado, sendo geralmente inferido aos indivíduos e à sua incapacidade de adaptação e competitividade. O medo do desemprego associado a competitividade desregrada do mundo globalizado expõe os trabalhadores a situações de humilhação e vergonha, onde as vítimas geralmente se calam, induzidas pelo pacto de tolerância. Ainda, de acordo com Barreto (2002) a humilhação pode ser percebida sob dois focos vertical e horizontal, sendo vertical quando estabelecida a partir de uma relação hierárquica autoritária desumana e aética onde prevalece os desmandos das chefias. O trabalhador com receio de perder o emprego se submete a essa relação e nega o sofrimento. Na forma horizontal existe quando um colega agride o outro e não há intervenção. No geral as organizações são promotoras de atitudes como essas, reforçando a competitividade entre os indivíduos. Tanto em um processo quanto no outro os trabalhadores se silenciam e resistem sob a ameaça de demissão ou de parecer incapaz.

Para Dejours (2000) esse processo compreende uma forma de dominação e medo. O medo é permanente e gera condutas de obediência e submissão, quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, desliga o sujeito do sofrimento do outro que também padece da mesma situação. Existe também, a vergonha espontânea de protestar quanto outros são muito mais desfavorecidos (os desempregados) o que torna o trabalho um fardo cada vez mais pesado de se carregar nos dias de hoje. Submete-se assim, as pessoas a situações de humilhação e desgastes físicos e psicológicos provocados por excessos das chefias ou da competitividade entre esses trabalhadores.

Segundo a maioria das pesquisas a violência moral nos ambientes organizacionais pode ser percebida por gestos, condutas abusivas e constrangedoras, humilhações repetidas, inferiorização, ameaças, menosprezo ou desprezo, difamação, ridicularização, piadas jocosas relacionadas ao sexo, indiferença à presença do outro,

estigmatização dos adoecidos em função do trabalho, exposição à situações vexatórias, falar baixinho acerca da pessoa, olhar e não ver ou ignorar sua presença, rir daquele que apresenta dificuldades, não cumprimentar, sugerir que peçam demissão, dar tarefas sem sentido ou que jamais serão utilizadas ou mesmo irão para o lixo, dar tarefas através de terceiros ou colocar em sua mesa sem avisar, controlar o tempo de idas ao banheiro, tornar público algo íntimo do subordinado, não explicar a causa da perseguição.

A violência moral funciona como uma lepra no seio das organizações, e aparentemente não tem cura, aumentando e incomodando cada vez mais no mundo inteiro. A médica do trabalho Margarida Barreto, em sua tese de mestrado “Jornada de Humilhações”, concluiu que 42% dos 2.072 trabalhadores pesquisados declararam ter sofrido repetitivas humilhações no trabalho. De acordo com a pesquisa o assédio moral no trabalho vem adquirindo tais proporções que já tramita no legislativo, projetos de leis que tratam exclusivamente do assunto.

Depreciar, de qualquer forma e reiteradamente a imagem ou o desempenho de servidor público ou empregado, em razão de subordinação hierárquica funcional ou laboral, sem justa causa, ou tratá-lo com rigor excessivo, colocando em risco ou afetando sua saúde física ou psíquica. Pena - detenção de um a dois anos. (Decreto-Lei nº 2.848, Código Penal Brasileiro Art. 136A)

Considera-se, porém, que apenas a criação de leis punitivas não inibe ou extingue o problema, apesar de uma eventual probabilidade de penalidade, inclusive com detenção para os casos de assédio moral, Freitas (2002) defende que a chantagem relacionada a manutenção do emprego, torna-o um privilégio em troca do silêncio sobre as condições de trabalho causando o desastre psíquico promovido pelas atuais práticas de gestão. Conquanto, não basta apenas prescrição legal, o assédio moral é tácito nas organizações, sendo necessário coibi-lo e eliminá-lo, para tanto os processos de gestão deveriam compatibilizar o bem-estar dos indivíduos com os interesses organizacionais, essa prática, porém, é vista como utópica no mundo do trabalho.

São vários os fatores que impulsionam os aspectos que resultam em violência moral, partem das chefias de forma verticalizada e dos colegas de forma horizontalizada. Há que ressaltar com mais minúcias, os fatores que provêm necessariamente da organização ou dos aspectos derivados da globalização, que prescreve e cultua as palavras de ordem do mundo moderno: produtividade, excelência, flexibilidade, eficácia e eficiência e devem ser adotadas como regra de conduta, comportamento e atitude nos meios organizacionais.

A violência moral no trabalho não é um fenômeno novo, podendo-se dizer que é tão antiga quanto o próprio trabalho. A globalização e a flexibilização das relações trabalhistas agravaram, generalizaram e intensificaram a banalização do problema, tendo o individualismo como a força propulsora que caracteriza as relações de trabalho do mundo moderno e que exige do trabalhador um novo perfil: autônomo, flexível, capaz, competitivo, criativo, qualificado e empregável, tornando o indivíduo o único responsável por sua carreira, destituindo as empresas de quaisquer responsabilidades.

O grande acervo de exigências que inferem na garantia da “empregabilidade” estimulam a competitividade, impulsionam os conflitos nos relacionamentos interpessoais, dificultando o diálogo e descaracterizando a solidariedade. As pessoas se sentem cada vez mais sozinhas e incapazes de ajudar ou pedir ajuda, apenas agem como se a questão não existisse ou não fosse um problema generalizado, racionalizam e escondem o próprio sofrimento.

Do trabalhador é cobrado o ônus das mudanças, dos avanços tecnológicos e de decisões políticas e econômicas sem planejamento. Essa transferência de responsabilidades causa uma série de distúrbios e sofrimentos individuais e coletivos. As organizações, todavia, não se preocupam em cumprir as regulamentações disponíveis, tão pouco, coíbem as situações de violência moral. No geral atuam como opositoristas, permanecem executando as contratações precárias, as terceirizações sem planejamentos estratégicos, enxugamentos de folhas de pagamentos com redução de salários e desemprego, mudanças nas estruturas organizacionais, mesmo cientes da impossibilidade de diálogo e da desumanização dos ambientes, que acabam por minar completamente o espírito de cooperação e solidariedade.

Evidentemente que o Estado não está de todo imóvel com a situação e tem se mostrado ativo no sentido de apelar para os direitos fundamentais prescritos na Constituição Federal. Os magistrados têm atuado com veredictos desfavoráveis às organizações, no intuito de proteger o trabalhador, a exemplo do texto produzido pelo TST, descrito a seguir:

Conscientizem-se os empregadores de que a busca do lucro não se sobrepõe, juridicamente, à dignidade do trabalhador como pessoa humana e participe da obra que encerra o empreendimento econômico.(Tribunal Superior do Trabalho, 1ª T., Ac. 3.879, RR 7.642/86, 09/11/1987, Rel: Min. Marco Aurélio Mendes de Farias Mello).

Não é a condição econômica de poder ofertar emprego, com pagamento de salários que assegura eventual direito do empregador e ou seu preposto tratar o empregado como mera mercadoria, praticando atos discriminatórios que o atinjam inclusive em sua dignidade laboral. O trabalhador deve ser tratado com respeito e urbanidade, da mesma forma que o empregado deve tratar seu empregador. O trabalhador deve ser tratado pelo empregador com o mesmo respeito com que ele próprio deve tratar o patrão. AMÉRICO PLÁ RODRIGUEZ (Curso de Direito do Trabalho", LTr, fl. 155)

Vale ressaltar que o indivíduo na maioria das vezes desconhece a legislação ou tem medo de apelar para a justiça. Acrescenta-se também, o receio de ser eliminado em processos seletivos. Esse amontoado de sentimentos são comuns e impeditivos e muitas vezes calam as pessoas. Diante disso é possível compreender que não basta propor leis regulamentadoras e agir apenas em função da ação movida pelo indivíduo é necessário que haja processos de conscientização nos ambientes organizacionais e também, fiscalização contínua por parte dos órgãos competentes. Toda a energia gasta em prol da qualidade de vida das pessoas é pouca para diminuir os gastos com doenças laborativas, já que os prejuízos causados por elas sinalizam sérios prejuízos financeiros para as organizações e para os cofres públicos.

A visão das organizações é o alcance de resultados cada vez mais positivos em detrimento da vida humana, não há reconhecimento nem valorização dos trabalhadores, não há sequer predisposição por parte da maioria das organizações em se preocupar com o bem-estar das pessoas, a única questão importante é a lucratividade e essa deve ser alcançada a qualquer preço. Os trabalhadores estão à mercê desses interesses, fragilizados, sem defesa, manipulados e chantageados por um sistema falho, onde o capital é fortalecido e o homem degenerado.

Segundo os estudos de Dejours, as novas formas de organização do trabalho revelam um modo de dominação social muito mais sofisticado e difícil de ser identificado, diferentemente do modelo taylorista, onde o trabalho era orientado com foco na organização científica do próprio trabalho, de modo a minimizar os prejuízos e intensificar a produção, a partir dos estudos de tempos e movimentos, moldando o trabalhador para a melhor maneira de realizar o trabalho. O novo modelo aplicado na atualidade é ainda, muito mais exigente do que o realizado no taylorismo, porque compreende não só a tarefa, mas exige do indivíduo flexibilidade física e mental para

realização de várias atividades ao mesmo tempo que sobrecarregam o trabalhador.

Siqueira (2006) afirma que “a natureza do trabalho está tão intrincada com a natureza humana, que o homem não consegue mais se perceber fora dos ambientes de trabalho e que nas organizações o indivíduo que não se sujeita ao jogo e quiser mais liberdade tem a opção de deixar a empresa. Por outro lado, corre o risco do desemprego...”

Aparentemente parece que o grande vilão desta história é o desemprego, as vagas são insuficientes para comportar a totalidade de pessoas em condições laborais, mas para Dejours (2000) a questão central não é o número de vagas disponíveis e sim o fato de que houve aumento da carga horária e das atribuições dos trabalhadores, com fins de redução de custos com contratação. As organizações visando mais lucro sucumbiram as vagas, e hoje, são cada vez menos trabalhadores contratados para executar um maior volume de trabalho.

Embora, ao se pensar em terceirização acreditava-se no aumento do número de vagas o que se percebe, na verdade, é uma redução continuada e freqüente e aumento da carga horária para os trabalhadores empregados. Segundo levantamento do IBGE, 1997, os trabalhadores informais no âmbito do serviço público, cumprem jornada de mais de 44 horas semanais, ganham menos que dois salários mínimos e não têm os direitos previstos na legislação.

As adversidades relativas ao trabalho precário são evidenciadas por altas cargas de trabalho em ambientes doentios e sem propostas de qualidade de vida, corroboradas por constantes ameaças de demissão. As organizações se aproveitam acima de tudo, de que a mão-de-obra está fragmentada em razão dos processos de terceirização e contratações irregulares, impedidas de se aglutinarem de modo a fortalecer as representações sindicais e se posicionarem contra os desmandos.

### 3- Aspectos Metodológicos

Foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva, com o objetivo de verificar se os problemas de relacionamentos interpessoais vivenciados pelos trabalhadores extra-quadro no âmbito de instituição pública federal, são resultantes da falta de vinculação em função da contratação de mão-de-obra temporária e ainda, qual a percepção dessa força de trabalho em relação a prática de violência moral, bem como analisar o papel da área de gestão de pessoas no gerenciamento desses conflitos. A pesquisa está baseada em atividades de campo e leituras bibliográficas, enfatizando os artigos, livros e periódicos que discutem o tema e dão suporte à fundamentação teórica e metodológica do trabalho, atendendo ao disposto por Vergara (2004).

Em relação à pesquisa de campo os dados foram coletados numa organização pública federal de grande porte, que mantém em seu quadro mais de 1000 trabalhadores temporários. Tais contratações não são imbuídas de planejamento e não prevêm quaisquer garantias para os trabalhadores, nem mesmo em relação ao recolhimento do INSS, impossibilitando inclusive as futuras aposentadorias ou as contrapartidas do estado em relação à licença-maternidade, auxílio-doença, seguro-desemprego, suporte em caso de acidente de trabalho etc.

Essa pesquisa baseia-se quanto aos fins em exploratória e descritiva, e quanto aos meios em bibliográfica e de campo, composta de entrevistas individuais, cujas respostas servirão para identificar a existência ou não de violência moral, procurando enfatizar as respostas com foco no referencial teórico, estabelecendo um nexo entre os estudos dos autores citados e as respostas dos trabalhadores, enfatizando os tópicos: precarização do trabalho terceirizado, sofrimento no trabalho e violência moral, que são as referências essenciais da fundamentação teórica e metodológica desse estudo.

Os dados a serem apresentados foram colhidos por meio de entrevistas individuais, onde se utilizou da técnica de entrevista semi-estruturada que visava especialmente averiguar a percepção dos prestadores de serviços, sem vínculo empregatício e sem garantias trabalhistas, lotados numa organização pública federal, quanto da predisposição à vivência de violência moral.

O processo ocorreu seguindo um roteiro contendo 17 (dezessete) questões que abrangiam o contexto de trabalho, as relações interpessoais com colegas e chefias, os aspectos de discriminação e os sentimentos em relação às vivências de assédio moral e humilhação.

### **3.1- Participantes da Pesquisa**

Foram convidados a participar dessa pesquisa, na forma de convite e voluntariamente, 13 trabalhadores temporários, sem qualquer vínculo empregatício com a organização onde laboram, contratados sob o regime de prestação de serviços, sem direitos ou garantias trabalhistas, lotados em áreas de atuações diversificadas

### **3.2- Instrumentos da coleta de dados**

As perguntas foram feitas à luz da fundamentação teórica, com a finalidade de cobrir os tópicos que possam refletir nos aspectos de violência e assédio moral. A metodologia utilizada foi a de entrevistas semi-estruturadas que permite as modificações necessárias no decorrer do processo, garantindo com isso maior efetividade em sua aplicabilidade (Vergara, 2004).

O leque de perguntas foi conduzido individualmente de forma a preservar os indivíduos e manter o sigilo absoluto e com isso obter também maior profundidade nas respostas, atentando principalmente para os aspectos relativos ao contexto de trabalho que produzem os processos de discriminação, humilhação, pressão, excesso de tarefas, rigidez no comportamento das chefias e relacionamentos interpessoais.

O resultado desse trabalho pretende elucidar os problemas relativos à precarização dos contratos de trabalho e os agravos para a saúde física e psíquica das pessoas, decorrentes dessa informalidade. Pretende-se então, a partir dessa análise propor práticas menos agressivas e mais adequadas principalmente no que se refere à legalidade e que possibilitem minimizar os aspectos de violência moral em ambientes como este.

### **3.3- Procedimentos de coleta de dados**

A pesquisa foi realizada de forma transparente com horário e local definidos, com a anuência dos entrevistados e ainda com o compromisso por parte do entrevistador da manutenção do sigilo sobre o conteúdo das informações obtidas e da omissão da identidade dos envolvidos no processo, sendo-lhes garantido ainda, caso haja interesse, o repasse dos resultados ao término do trabalho de análise.

### 3.4- Análise do conteúdo

A análise de conteúdos das entrevistas e categorização dos dados foi realizada de maneira a se fazer uma correlação com o referencial teórico pesquisado. As entrevistas foram conduzidas levando-se em consideração a linguagem do sujeito e a utilização de técnicas como: associação livre, deflexão e estimulação, objetivando investigar o que se refere ao contexto de trabalho, conforme descrito por Mendes, (2007).

O entrevistado foi incentivado a falar livremente sobre suas percepções e sentimentos em relação aos aspectos de discriminação, tratamento diferenciado e as relações interpessoais entre colegas e chefias. Houve também estímulo por parte do pesquisador para que o entrevistado descrevesse situações vivenciadas por outros, das quais ele não tivesse participação ativa mais interagisse de alguma forma ou como mero observador, de forma a possibilitar que ele expressasse não apenas fatos, mas conseguisse se escutar e tomar consciência do conteúdo falado, o que ainda, de acordo com Mendes, (2007) favorece a identificação das mediações e análise do trabalho real.

Numa pesquisa qualitativa é necessário compreender o significado que os acontecimentos e interações têm para os indivíduos em situações particulares, o que faz sentido para eles, e a exposição das idéias muito além do conteúdo verbalizado.

Nessa pesquisa as respostas foram gravadas seguindo o roteiro de apresentação dos questionamentos que considerou primeiramente os aspectos relativos ao trabalho, esforço despendido, a infra-estrutura, os custos físicos e psicológicos para chegar ao trabalho e executar as tarefas etc. Em seguida, o entrevistado foi estimulado a falar sobre seus sentimentos em relação ao trabalho, com objetivo mais preciso de se explorar os aspectos subjetivos em relação à questão.

Todo material coletado foi gravado e transcrito de modo que se pudesse comparar as respostas, fazer correlações e compreender as idéias explícitas e implícitas dos entrevistados. Para Bardin(1994) os procedimentos de análise utilizam o processo de categorização. Uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos. A análise do conteúdo quando bem aplicada produz um sistema de categorias que possuem as seguintes qualidades: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência, a objetividade e a produtividade. Tais elementos podem comprovar a veracidade do material colhido e dar confiabilidade a pesquisa.

### 3.5- Perfil dos entrevistados

Entrevista	Gênero	Idade	Escolaridade	Tempo de Serviço/Anos
01	F	26	Fundamental	04
02	F	39	Fundamental	10
03	F	55	Fundamental	15
04	F	57	Fundamental	15
05	M	27	Fundamental	06
06	F	21	Médio	02
07	F	37	Médio	10
08	F	43	Fundamental	19
09	M	43	Fundamental	11
10	M	41	Superior	13
11	F	50	Médio	12
12	F	26	Sup. Incompleto	04
13	M	45	Médio	10

O quadro demonstra que a média de tempo de serviço dos trabalhadores temporários na organização é de 10(dez) anos que a média de idade é de 39 anos.

### 4.- Apresentação e discussão dos resultados

Infere-se dos dados que as contratações têm aspectos de irregularidades, posto que, está evidente que os trabalhadores em média estão contratados há mais de 10 anos, em regime de prestação de serviços temporária. Porém, a lei prevê que no âmbito do serviço público, essa forma de contrato só pode ocorrer em caráter emergencial, para atender uma situação específica, cujo prazo é fixado no máximo em 02 anos.

Na tabela é possível constatar também que as pessoas estão envelhecendo num regime de informalidade de contratação, o que porventura não irá lhes assegurar futuramente a aposentadoria condigna, extremamente necessária para garantir a subsistência no período da terceira idade.

Quanto a evolução em termos de conhecimentos e aprendizagem, no que se refere principalmente à educação formal, percebe-se que houve falha ou não houve quaisquer incentivos para que os trabalhadores se desenvolvessem e o resultado disso é que a maioria sequer concluiu o ensino médio.

De acordo com os trabalhadores entrevistados a organização os reconhece pela nomenclatura de “colaboradores” e que hoje eles são maioria em relação aos

servidores do quadro permanente, distribuídos em todos os setores e departamentos da organização. Alegaram ainda, que foram contratados em caráter temporário para suprir as necessidades de pessoal, não atendidas pelo Governo Federal, por meio de concursos públicos.

Em suas respostas disseram que têm que apresentar resultados e que existe a cobrança diária em relação aos aspectos que inferem em comprometimento, assiduidade, responsabilidade, disciplina e produtividade. Disseram também, que são muito mais exigidos que os servidores concursados, pressupondo a existência de tratamento diferenciado.

Nesta pesquisa tantos os homens, quanto as mulheres alegaram que já chegam ao trabalho irritados e cansados, porque moram longe, acordam muito cedo e permanecem em pé no ônibus às vezes por até duas horas, dependendo dos congestionamentos. Três pessoas alegaram que já tiveram o ponto cortado em função de atrasos e foram mandados de volta pra casa.

Diante do exposto, é possível constatar que de fato existem exigências rígidas na fiscalização e controle da mão-de-obra contratada em situação precária, porém, cabe ressaltar que de acordo com os trabalhadores entrevistados, para os direitos e garantias não estão sendo atribuídas as mesmas provas, porque eles sequer recebem o auxílio transporte.

Pode-se supor que a manutenção de pessoas nessa forma de contrato está sendo gerada pela falta de empregos formais, já que de acordo Dejours (2000) o desemprego é a maior fonte de injustiça e sofrimento, pois parte dele o estímulo para as organizações atuarem como palco de sofrimento. Tais adversidades também podem ser resultados ainda, da inexistência de uma fiscalização por parte dos órgãos competentes e do enfraquecimento das organizações sindicais.

#### **4.1- O trabalhador: *Oreia seca***

Os colaboradores temporários contratados pela organização têm ainda, segundo eles - outro codinome - um estereótipo que lhes foi dado pelos servidores do quadro permanente, eles são chamados de *oreia*. O termo *oreia seca* é um pejorativo que discrimina e exclui e de acordo com o dicionário informal da língua portuguesa significa: “Pessoa ruim de serviço. Peão de serviço braçal.”

Para Freitas (2008) as organizações funcionam como palcos de

interpretações e ações de indivíduos e de grupos que explicitam algumas condições e situações que facilitam a emergência de comportamentos violentos, abusivos e humilhantes. No que concerne à organização pesquisada, as condições de trabalho, os aspectos discriminatórios são determinados pela própria informalidade dos contratos que regem normas e regras desiguais entre os trabalhadores e promove comportamentos desrespeitosos, potencializados, estimulados e exeqüíveis, mediante uma cultura organizacional conivente.

Freitas (2008) ressalta ainda, que as organizações detêm um terreno fértil, onde os autores da prática de violência não encontram resistências ou reprovações, nem nas regras, nem na filosofia, nem na cultura da organização. Pode ser que em relação a organização pesquisada, tal premissa de impunidade surge a partir de uma presunção de que o outro é menos importante. O estereótipo dado ao trabalhador temporário tem como objetivo colocá-lo em seu lugar, determinando fortemente os aspectos que induzem à discriminação e à retaliação. Tal prática é concretizada pela falta de vínculo empregatício e pela inexistência de normas e regras de contratação que são facultadas apenas aos servidores do quadro.

Hirigoyen (2002) alega que no nosso dia-a-dia não ousamos falar de perversidade; no entanto as agressões dão ânimo a um processo inconsciente de destruição psicológica, evidentes ou escondidos, que partem de um ou de vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham. O agressor pode engrandecer-se rebaixando o outro, sem culpa e sem sofrimento; trata-se da perversão moral.

As declarações a seguir evidenciam a existência de tratamento disforme e os sentimentos de inferioridade vivenciados pelos “colaboradores oreia”

*“Eu estudava mais chegava na aula sempre atrasada, no segundo horário, porque a chefe não me liberava para pegar o ônibus quinze minutos antes, então desisti. Eu tenho outro emprego e lá as pessoas me cumprimentam e me tratam bem, aqui quando a pessoa tem um cargo de encarregado, já fica com o rei na barriga e chamam a gente de oreia.” (Entrevista n.1)*

*“Quando me agridem com apelidos ou piadas eu digo que não estou aqui para ler a bíblia, mas para trabalhar.” (Entrevista n.03)*

*“Eu sou uma profissional que já trabalha aqui há 19 anos, se meu trabalho não fosse bom já teria sido mandada embora, não gosto de ser tratada como oreia.” (Entrevista n.8)*

*“Me sinto inferiorizado quando me chamam de oreia é como se eles quisessem dizer que eu não sou capaz de passar num concurso.” (Entrevista n.10)*

*“Me sinto revoltada e discriminada quando me chamam de oreia, porque sou um colaboradora, eu trabalho e não gosto de me sentir constrangida.” (Entrevista n.11)*

Hirigoyen (2002) conceitua o assédio moral como uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e visa humilhar, vexar, constranger e desqualificar um indivíduo ou um grupo. De acordo com os entrevistados a prática de apelidá-los é uma atitude comum, utilizada por várias pessoas, em várias situações e que até mesmo alguns desses colaboradores já se intitulam como “oreia”.

#### **4.2- Dois pesos e duas medidas**

Muito havia que ser questionado e analisado exaustivamente antes da assinatura do Decreto que extinguiu os cargos de apoio no âmbito do serviço público federal, ou quando da admissão de trabalhadores de forma precária. Infelizmente essa falta de planejamento resultou em situações adversas para milhares de trabalhadores, já que fatidicamente gerou processos de discriminação e exclusão, fomentados por tratamentos extremamente diferenciados.

Mendes (2007) acredita que os processos de terceirização deveriam ser adotados como um modelo de gestão estratégica e planejada em três dimensões: parceria, qualidade e mudança, onde para haver parceria seria necessário existir ação solidária, garantindo a qualidade como interesse mútuo. Todavia, esta pesquisa apresenta dados conclusivos que ressaltam a falta de planejamento e que denotam o quanto está sendo prejudicial para os indivíduos a manutenção de modalidades de contratação tão

diferentes em um mesmo ambiente.

Quando questionados sobre serem mais exigidos que outros trabalhadores, a maioria dos “colaboradores” alegou que freqüentemente eram mais exigidos e ainda, ameaçados de demissão.

*“Meu pai é esquizofrênico, não tenho mãe e às vezes preciso me ausentar para acompanhá-lo ao médico ou cuidar dele, em todas as vezes que isso acontece, minha chefe me manda compensar o horário no período noturno ou corta o meu ponto. Ela é do quadro pode se afastar para acompanhar filho, marido ou quem ela quiser e quando isso acontece sou obrigada a fazer o trabalho dela sem queixas.” (Entrevista n.2)*

*“A chefe mora próximo ao trabalho e não compreende quando a gente chega atrasada, ela manda voltar pra casa. Eu moro em Planaltina de GO e tenho que estar no trabalho às 07 horas da manhã.” (Entrevista n.3)*

“sempre fui mais exigido que outros colegas e me sentia ameaçado de demissão” (Entrevista n.6)

“Trabalho há mais tempo, por isso sou mais exigida, mas não me sinto segura.” (Entrevista n.7)

“É muito trabalho e pouca gente para fazer, estou ficando cansada” (Entrevista n.8)

“Sim, porque trabalho mais e outras pessoas e que ganham mais” (Entrevista n. 9)

“Há um excesso muito grande de trabalho, precisa de mais pessoal, mais espaço físico, já estamos cansados. Só tem hora para chegar, não tem hora pra sair.” (Entrevista n.10)

Mendes (2007) concluiu em suas pesquisas que o trabalhador encontra várias estratégias de defesa do sofrimento nos ambientes organizacionais, agem muitas vezes inconscientemente, mediante atitudes de conformismo, negação de perigo,

individualismo, passividade, agressividade, desconfiança, desânimo, isolamento, ativismo dentre outras. Para as organizações essa capacidade do trabalhador além de ser interessante é estimulada sob a forma de chantagem em relação ao emprego e a deturpação das responsabilidades.

Os trabalhadores entrevistados podem estar se utilizando das estratégias descritas, porque diante da falta de expectativas no mercado de trabalho, é necessário “engolir o choro” e se conformar com a situação. Contudo, trabalhar num ambiente como esse, exposto à violência moral, diária e contínua é impraticável, inclusive do ponto de vista legal. É difícil compreender uma situação de trabalho tão diferente, onde alguns têm todas as garantias, baseadas nos preceitos legais e outros são mantidos apenas pelos resultados apresentados. Uns vivendo com o receio e o temor diário de serem demitidos, enquanto outros ainda que atuem de forma desidiosa estão amparados pela organização e pela legislação em vigor.

#### **4.3- A relação gerente-subordinado**

A falta de planejamento infelizmente, não se fixa apenas nos processos de contratação, está também impregnada no despreparo das chefias para administrar as situações de conflitos ou mesmo no que corresponde ao tratamento imposto à mão-de-obra precária.

Apenas 02(dois) dos trabalhadores entrevistados alegaram que as chefias eram preparadas, conheciam as atividades e mantinham bons relacionamentos com os colaboradores, os demais admitiram que ou sabiam mais que seus chefes ou não tinham por parte deles quaisquer reconhecimento, sendo muitas vezes destratados e humilhados.

“Meu chefe atual não, mas o anterior mudava a equipe de local o tempo todo e não avisava nunca” (Entrevista n.8)

“Às vezes diz que quer uma coisa e depois muda, já houve vez em que fiz o mesmo trabalho mais de cinco vezes.” (Entrevista n.6)

“Tenho mais experiência que o meu chefe eu conheço melhor as rotinas.” (Entrevista n.12)

“Às vezes não entendo nada, pede para desfazer o trabalho e a gente vai levando devagarinho” (Entrevista n.9)

“Me chama a atenção na frente de todo mundo, até os mosquitos ouvem, eu não gosto disso, fico irritado. Hoje mesmo ela me chamou a atenção na lanchonete.” (Entrevista n.9)

“Como estou aqui há mais tempo, conheço o trabalho mais que meu chefe.” (Entrevista n.10)

“Me chama a atenção na frente de todo mundo, isso é humilhante” (Entrevista n.2)

Há indícios nestas falas de que os entrevistados estão sendo vítimas, não só do despreparo técnico das chefias, mas também do abuso de poder demandado por elas, porque são submetidos a formas de tratamentos consideradas violentas e injustas. Tais formas de tratamento, não deixam marcas visíveis no indivíduo, mas podem levar à graves problemas psicológicos e emocionais, sendo às vezes irreversíveis.

Por outro lado existe também nas falas evidências de assédio moral porque está predominando aí as condutas negativas, as relações desumanas e anti-éticas de longa duração, executadas pelos chefes e dirigida aos subordinados, tornando instáveis a relação das vítimas com o ambiente laborativo.

A manutenção das relações entre chefes e subordinados, quando caracterizada por demonstrações de poder, aplicados mediante tratamentos vexatórios, constrangedores e humilhantes, suscitam em danos para a saúde. A vítima tem prejuízos principalmente para a sua auto-estima, que no geral são seguidos de doenças como a depressão e o alcoolismo.

#### **4.4- Trabalhadores subjugados e humilhados**

Para Dejours (2000) nas relações de trabalho existem uma alienação e banalização do mal, porque os trabalhadores estão se utilizando de mecanismos psíquicos de defesa que modificam e minimizam a percepção da realidade que os faz vivenciar o sofrimento. Estratégias como estas podem ao longo do tempo se manifestar de duas formas, no abatimento, no desespero, que causa alcoolismo, depressão e até

suicídio ou em revolta que pode gerar atos violentos tais como: vingança ou sabotagem.

Conquanto, Mendes (2007) em suas pesquisas percebeu também que os trabalhadores se utilizam dessas estratégias coletivas de negação, que incluem desafio ante as torturas, escárnio, resistência à dor, invulnerabilidade, banalização da própria vida e consumo de álcool. Isso visando à adaptação, a necessidade de se manter no trabalho, que faz com que as pessoas continuem produtivas.

O medo do desemprego vem criando nos ambientes de trabalho, dificuldades de expressão e rejeição ao sofrimento. Mesmo sem compreender os aspectos de violência moral na sua totalidade, quando foram indagados sobre como se sentiam a respeito das situações humilhantes e vexatórias a que eram expostos, alguns dos entrevistados argüiram que fingiam não notar, porque precisavam do trabalho.

“Eu tinha pesadelos, não conseguia dormir direito e quando acordava não tinha a menor vontade de ir para o trabalho, hoje estou melhor.” (Entrevista n.6)

“Eu não gosto, mas tento levar na esportiva, preciso do emprego”  
(Entrevista n.7)

“Me senti um lixo e fiquei revoltada, a pessoa não tinha moral para fazer isso comigo, mas aqui ninguém faz nada.” (Entrevista n.8)

“Uma vez fui reagir e perdi o emprego, então fico tranquilo, não faço nada.” (Entrevista n.9)

“Tenho família, tenho dependência financeira, por isso fico sob esse julgo, as condições são intoleráveis” (Entrevista n.10)

“Não me sentia reconhecida, ela me humilhava, queria que eu pedisse demissão, solicitei remanejamento.” (Entrevista n.12)

Como os resultados do assédio moral não são visíveis e imediatos,

Margarida Barreto, prediz que ao ser atentado contra a sua dignidade e sua identidade, os assediados são violados principalmente em seus direitos fundamentais, sendo que o risco para a saúde é eminente, tanto físico quanto mental, e os efeitos muitas vezes são irreversíveis.

#### **4.5- O desconhecimento e a falta de combate ao assédio moral**

Como exposto anteriormente, não há expressão por parte dos trabalhadores em relação à violência a que são submetidos diariamente, sabe-se, a partir dos depoimentos, que alguns trabalhadores já estão adoecendo e que a capacidade de enfrentamento ante essas dificuldades vem se esgotando ao longo do tempo. Porém, existe receio e medo de denunciar, em função talvez do desconhecimento da legislação.

A Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, em seu artigo 483, prevê a possibilidade do rompimento do contrato de trabalho por parte do empregado, sem prejuízo da devida indenização quando lhes forem exigidos serviços superiores às suas forças, proibidos por lei ou contrários aos bons costumes e também nas hipóteses em que o trabalhador seja tratado pelo empregador ou superior hierárquico com rigor excessivo ou com práticas de atos abusivos e lesivos à honra e a imagem das pessoas.

Porém, de acordo Hirigoyen (2002), além do desconhecimento o assédio moral leva a destruição das redes de comunicação, o que, por sua vez, perturba o exercício do trabalho e viola os direitos fundamentais, como a saúde, o trabalho, a dignidade, a igualdade e a integridade pessoal.

Quando questionados sobre denúncias e punições aos agressores, 07 dos entrevistados responderam o que se segue:

“Não tenho conhecimento se alguém já foi punido.” (Entrevista n.5)

“Ninguém denuncia, a gente sabe de casos mas ninguém fala nada.” (Entrevista n.6)

“Meu chefe descarrega seus problemas em mim, pra quem eu vou falar.” (Entrevista n.7)

“Nunca ninguém é punido, todos têm conhecimento é por isso que as pessoas continuam fazendo.” (Entrevista 8)

“Já ouvi falar que pessoas foram punidas, mas não sei quem e nem como.” (Entrevista n. 10)

## 5- Conclusão

Violência moral, a maioria das pessoas não sabe ao certo do que se trata qual a sua definição mais precisa e como lidar com ela nos casos de sua ocorrência, e realmente não é de fácil compreensão ou entendimento.

Violência significa opressão, abuso de força, tirania. Moral pode ser o conjunto das faculdades psíquicas. Os dois termos juntos podem se compreendidos como a opressão, o abuso e a tirania a que são expostos o ser humano e que degrada a sua imagem, aniquila as suas defesas e o induz a sentir-se incapaz.

No tocante ao tema, a maior dificuldade ao realizar esta pesquisa foi encontrar pessoas que se dispusessem a falar sobre uma questão tão grave e extrair delas as informações necessárias que possibilitassem identificar os processos de violência moral. O assunto ainda é tabu e imperativo difusor de demissões nos ambientes organizacionais.

Por outro lado, não é difícil encontrar essas mesmas pessoas laborando diariamente na escuridão dessa perspectiva, ao contrário, no mundo atual do trabalho, as pesquisas apontam justamente para essa questão. Nas organizações os profissionais em sua maioria, não são reconhecidos e nem respeitados nos seus direitos, são acometidos por situações que lhes ferem a dignidade e lhes degradam e cujo vértice é determinado pelo medo e pela insegurança.

*“É como se tivesse um machado na minha cabeça, me sinto inseguro.”* Como é possível exigir de um trabalhador cuja fala denota sua fragilidade, sua vulnerabilidade, um alto nível de produtividade, eficiência e eficácia em suas rotinas de trabalho? O resultado desta pesquisa tem fortes indícios de que as pessoas *“matam um leão por dia”* para se manterem no emprego e o fazem por necessidade já que os postos de trabalho são cada vez mais reduzidos e geram desemprego em massa.

A Carta Magna, no Art. 5º, quando trata dos direitos fundamentais, determina, no Inciso III que: ninguém será submetido à tortura nem a tratamento desumano ou degradante. O resultado desta pesquisa traz inúmeras evidências de que existe um desrespeito à Constituição Federal e que essa prática ocorre inclusive nos órgãos públicos. As pessoas estão sendo expostas à tratamentos desumanos e

degradantes ao longo de sua vida, nos ambientes de trabalho e isso é fato. Porém o que é mais surpreendente é que as ações são iniciadas principalmente pelas organizações, porque são elas que admitem pessoas em contratos irregulares e as expõe aos maus tratos e constrangimentos.

Ainda que a lei determine à proteção a vida e a dignidade da pessoa humana, observa-se a ineficácia em sua aplicabilidade, porque os direitos fundamentais têm sido feridos diariamente, posto que, a inversão de valores, a ânsia desmedida das organizações em obter lucro se sobrepuja às pessoas. A figura jurídica emprega toda a sua energia para maximizar resultados e produzir riquezas apenas para uns poucos, desse modo fica a maioria em situação de precariedade.

Em praticamente todas as falas dos entrevistados existem, evidências de assédio moral, eles passam por processos de humilhação e constrangimentos e isso ocorre de forma consciente e quase palpável, mas com pouca ou nenhuma capacidade de reação, porque sabem que a procura é maior que a demanda de empregos.

Em contrapartida as organizações acreditam realmente que saem no lucro, quando contratam pessoas sem garantias e de forma irresponsável, mas o prejuízo não está apenas para o trabalhador, os alto índices de absenteísmo, acidentes de trabalho e afastamentos para tratamento de doenças laborativas, se bem contabilizados, demonstram que os altos custos com mão-de-obra poderiam ser reduzidos, se os ambientes de trabalho propusessem qualidade de vida e relacionamentos mais amistosos, solidários e menos competitivos.

Contudo, as pessoas precisam de trabalho e as organizações precisam produzir, então é necessário que haja um esforço conjunto para amenizar os efeitos observados nos resultados aqui descritos. Neste sentido, esta pesquisa ressalta a necessidade de continuidade de estudos e investigações mais aprofundados na organização pesquisada e propõe abaixo, algumas ações, que não significam necessariamente a solução de todos os problemas enfrentados pelos trabalhadores, mas pretende minimizá-los, de forma que os indivíduos possam laborar com mais dignidade e menos exposição à situações de humilhações e constrangimentos.

- Incluir no plano de desenvolvimento institucional programas de capacitação e desenvolvimento para estes trabalhadores;
- Promover processos de comunicação mais claros e transparentes – de forma que o papel e a finalidade de cada um, bem como as tarefas e responsabilidades sejam de conhecimento de todos;

- Treinar as chefias nos aspectos relativos às relações humanas, para que possam gerenciar melhor os conflitos e promover um clima organizacional mais propício ao bem-estar coletivo;
- Propor atos punitivos contra a discriminação e humilhação de trabalhadores, independente da sua forma de contrato;
- Criar unidades de fiscalização e controle (ouvidorias), onde as pessoas possam relatar as situações vivenciadas sem constrangimentos ou medo de retaliação.

## 6- Referências

BARRETO, M.M.S. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações.** Disponível em <HTTP://www.pucsp.br/educ/catalogo/titulosavulsos/0293-8.htm>. acesso em 25 de março d 2007.

BRANT, L.C. & MINAYO, G. **A transformação do sofrimento em adoecimento:** do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. Ciênc. Saúde Coletiva, 2004, vol.9, n.01, p.213-223. Disponível em <HTTP://www.scielo.br>. Acesso em 30 de maio, 2008.

BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil. 1988.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional:** Identidade, Sedução e Carisma? Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FREITAS, M.E. HELOANI, R. BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho.** Coleção Debates em Administração. Ed. Cengages. 2008.

HIRIGOYEN, M.F. **Assédio Moral:** A violência perversa do cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand. Brasil, 2002.

MENDES, A.M. **Psicodinâmica do Trabalho:** teoria, métodos e pesquisas. São Paulo: Coleção Trabalho Humano, 2007.

MINAYO, C.G. **Precarização do trabalho e desproteção social:** desafios para a saúde coletiva. Disponível em <HTTP://www.scielo.com.br>. Acesso em 24 de maio de 2008.

SIQUEIRA. M.V.S. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional.** Goiânia. Ed. UCG, 2006.