

## Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro\*

Magali Costa Guimarães<sup>1</sup>

*Changes at work and psychological violence in the Brazilian public service*

---

<sup>1</sup> Instituto de Ensino Superior Cenecista – Unaí/MG

\* Texto elaborado inicialmente para discussão no Grupo de Trabalho: “Trabalho e Saúde” do XII Simpósio de Pós-graduação e Pesquisa em Psicologia da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), ocorrido em maio de 2008.

*Contato:*

Rua 9, Setor N, Lt. 2 - Residencial Mont Bello – apt. 1004 – Águas Claras  
Taguatinga – DF  
CEP 71908-540

*E-mail:*

magalicostaguimaraes@hotmail.com

### Resumo

O objetivo central do presente estudo é realizar uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no setor público e a violência psicológica no trabalho. Serviram como subsídio teórico para esta reflexão alguns dos estudos desenvolvidos por integrantes do ECoS/UnB (Núcleo de Estudos em Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde), bem como outros estudos realizados em organizações públicas – específicos ou não – de violência no trabalho. Por meio desta reflexão, foi possível constatar a necessidade de ampliação do conceito de violência e de investigação criteriosa quando da adoção de mudanças neste contexto produtivo.

**Palavras-chave:** violência no trabalho, violência psicológica, serviço público.

### Abstract

*The main objective of this study is to reflect on psychological violence at work and on the changes that took place in the public sector. This discussion was based on some studies carried out by members of ECoS/UnB (Center for Studies on Activity Ergonomics Cognition and Health from the University of Brasília) as well as studies conducted in public organizations dealing specifically or not with violence in the workplace. This reflection enabled us to evidence the need of expanding the concept of violence, and of investigating carefully when changes are introduced in the public sector.*

**Keywords:** workplace violence, psychological violence, public service.

Recebido: 27/01/2009

Revisado: 21/05/2009

Aprovado: 29/05/2009

## Introdução

O objetivo central do presente trabalho é realizar uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no setor público e a violência psicológica no trabalho. De acordo com Sá e Trindade (2003), nas últimas décadas, tais mudanças acentuaram-se, repercutindo sobre os trabalhadores (servidores públicos) e levando-os a uma crise de identidade que afeta suas vidas como um todo, tanto na esfera pessoal, quanto na profissional.

Além de afetar a vida do trabalhador em termos de identidade, o certo é que as transformações de diferentes ordens são estendidas para os modos de gestão do trabalho e, muitas vezes, acabam favorecendo situações de violência ou constituem, em si mesmas, violência. Isto ocorre na medida em que podem comprometer a integridade do trabalhador em diferentes aspectos (físico, social, emocional, moral). Pode-se salientar, desse modo, a importância desta temática no contexto atual, bem como do presente trabalho.

Serviram como subsídio teórico para esta reflexão alguns dos estudos desenvolvidos por integrantes do ECoS/UnB (Núcleo de Estudos em Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde), que permitem identificar, também, as contribuições da Ergonomia para o problema que ora se apresenta. Estes estudos são fundamentados pelos pressupostos da Ergonomia de origem franco-belga, que tem como ponto central a análise de situações reais de trabalho e, numa perspectiva antropocêntrica, buscam humanizar e transformar os espaços de trabalho. Não obstante, outros estudos realizados em organizações públicas – específicos ou não de violência no trabalho – serviram de suporte e permitiram fundamentar melhor as discussões realizadas.

Para alcançar o objetivo proposto buscou-se primeiramente responder à seguinte questão: “Que transformações têm ocorrido nas organizações públicas brasileiras e quais as suas repercussões na organização do trabalho?”. É uma tentativa de entender os reflexos das mudanças nos modos de gestão que, por sua vez, refletem nos modos de agir dos trabalhadores. Num segundo momento, buscou-se relacionar as características/especificidades das organizações públicas brasileiras e estas transformações com a violência psicológica. Por fim, são apresentadas possíveis saídas para o problema. O intuito, entretanto, não é “fechar ou concluir”, mas incentivar a reflexão e o debate sobre esta temática.

## Organizações públicas: transformações e contradições

De uma maneira mais global, as pressões por mudanças e reestruturações que atingem as organizações privadas também atingem as do setor público. Nem sempre na mesma época e da mesma forma, mas o certo é que a ideologia de feição neoliberal, na qual a acumulação capitalista se faz premente e dominante, também atinge o Estado brasileiro. Isto significa, por sua vez, uma mesma lógica em relação à concepção de mundo

e de trabalho. Equivale dizer que os “modismos” administrativos têm lugar fértil também na administração pública, mesmo que com certo atraso.

A inspiração para estas reformas está nos modelos de gestão adotados no setor privado (BRESSER-PEREIRA, 2002). Por isso, é possível perceber, nos programas e projetos de mudança descritos nos estudos a seguir, a mesma lógica e discurso adotados neste setor. Contudo, nem sempre são adequados quando postos em prática sem compreensão mais ampla e profunda das características e especificidades da organização pública e do serviço público.

Exigências diversas decorrentes destes novos modelos, principalmente em termos de ampliação das competências dos trabalhadores e de desempenho, fizeram modificar o perfil dos “recursos” humanos no setor (MARCONI, 2003). Por meio dos estudos apresentados neste trabalho, é possível compreender como estas exigências se fizeram (e ainda se fazem) presentes.

Prado (2006), por exemplo, investigou um serviço de atendimento ao público do Distrito Federal. Ela ressalta que o mesmo passou por diferentes mudanças desde o início da década de 1990. Mudanças estas, fruto da modernização administrativa iniciada no âmbito da administração pública federal na década de 1980, tendo como pressuposto central a descentralização de poder e recursos (BRESSER-PEREIRA, 2002). Seguem algumas transformações destacadas por Prado (2006):

- Adoção de critérios de qualidade para planejamento e organização do serviço público;
- Padronização dos atendimentos;
- Foco no cidadão-usuário: implica em conhecê-lo em suas necessidades e expectativas, bem como facilitar seu acesso aos serviços públicos;
- Simplificação de obrigações de natureza burocrática;
- Adoção de medidas de desempenho para avaliação contínua dos serviços prestados.

As mudanças, por sua vez, alteram o ritmo de trabalho, a natureza e a divisão de tarefas, as exigências em termos de resultados esperados, alteram-se os procedimentos prescritos, dentre outros aspectos da organização do trabalho. Na verdade, ocorre todo um conjunto de transformações que atinge também as relações socioprofissionais e as condições de trabalho. É este conjunto de transformações que faz ampliar as exigências sobre os trabalhadores em diferentes aspectos quando da realização das atividades de trabalho, como no caso estudado por Prado (2006). Os resultados do seu estudo demonstraram que as exigências impostas aos trabalhadores, em função das mudanças organizacionais, não foram correspondidas em termos de condições de trabalho disponibilizadas e treinamentos oferecidos, repercutindo diretamente sobre a qualidade do serviço de atendimento público prestado aos cidadãos. Por sua vez, as punições relativas ao “mau atendimento” reca-

em, principalmente, sobre o servidor (atendente), sendo a avaliação de desempenho utilizada mais para punir e controlar que para reconhecer o trabalho realizado.

O foco produtivista, normalmente adotado na formulação destas mudanças, atrelado a um modelo ainda burocrático, contribui para criar um espaço de trabalho contraditório e, muitas vezes, nocivo à saúde daqueles que ali trabalham.

No estudo supracitado, por exemplo, esta contradição é identificada na cobrança de atendimento “de excelência” para o usuário-cidadão sem a contrapartida da instituição. Ao mesmo tempo, o peso maior na avaliação de desempenho do servidor é a do usuário, portanto, a culpabilidade acaba caindo, sempre, sobre ele (PRADO, 2006).

Aqui já se poderia pensar em violência ao trabalhador, conforme destacado por Hubault (2008), que assim avalia as consequências da importação do modelo industrial pelo serviço público. O trabalhador permanece em constante pressão, o que gera insegurança e insatisfação.

Em outro estudo, em nível diferenciado da administração pública anteriormente analisada, Aragão (2004) retrata as mudanças que atingiram o contexto institucional de Auditoria Fiscal da Previdência Social:

- Adoção de critérios de desempenho individual e organizacional;
- Reestruturação imposta por lei, agregando mudanças funcionais;
- O uso mais amplo de sistemas de informação, o que confere maior agilidade e auxilia na tomada de decisão.

Tais mudanças ampliaram as exigências funcionais, elevando o Custo Humano do Trabalho<sup>2</sup>. Mais especificamente, fizeram intensificar as exigências cognitivas sobre os auditores fiscais, como, por exemplo, diversificando as fontes de informação. Segundo Aragão (2004), em suas rotinas diárias, os auditores lidam com um elevado número de informações que exigem memória e atenção constantes, fazem isto, ainda, sob pressão temporal. Mais uma vez, aspectos ligados às condições de trabalho apresentaram-se críticas (por exemplo: ambiente precário e ferramentas inadequadas para gerir as informações), contribuindo para a elevação deste custo. O modelo produtivista também prevalece, sendo critério central o número de arrecadações na avaliação de desempenho.

Ambos os estudos citados não tiveram como intuito a investigação da violência no trabalho. São estudos ergonômicos que, ao analisarem situações reais de trabalho, permitiram compreender mais profundamente as repercussões da atividade de trabalho e do contexto produtivo sobre o trabalhador.

As mudanças têm atingido diferentes esferas do poder público. No âmbito da administração municipal, também se presencia a adoção mais sistemática de programas e políticas de pessoal inspiradas nas empresas privadas. A criação de planos de carreira, o esforço para a profissionalização e a qualificação dos servidores públicos por meio de treinamentos e o uso de avaliações de desempenho individual têm sido comuns, conforme destacado por Camargos (2003) ao estudar a cultura organizacional de uma prefeitura municipal em Minas Gerais.

O estudo de Grisci e Bessi (2004) também retrata as pressões e os desgastes vivenciados por trabalhadores de uma instituição pública do setor bancário durante uma década de mudanças. Sob a nova ordem da reestruturação produtiva aliada à adoção de novas tecnologias, foram radicalmente transformados os modos de trabalho e de ser dos trabalhadores. Isto significa dizer que as mudanças afetaram profundamente a identidade destes trabalhadores. Dentre algumas das transformações destacadas pelas autoras, estão:

- *Downsizing*, com a adoção de programas de demissão “voluntária”;
- Implementação do Programa de Qualidade Total;
- Adoção de um Programa de Racionalização e Competitividade, com vistas a tornar a organização mais ágil, funcional e descentralizada;
- Submissão dos gerentes a novos processos seletivos;
- Automação das agências e uso intensivo da tecnologia da informação nos processos de trabalho, visando à maior competitividade;
- Maior direcionamento para o mercado com ofertas de novos produtos e segmentação de clientes;
- Terceirização de algumas áreas;
- Padronização dos serviços e de processos;
- Contratação de trabalhadores temporários;
- Abertura de concurso para técnicos bancários com salários menores que os escriturários;
- Extinção de agências (filiais).

São inúmeras e diversificadas as exigências e as consequências desta reestruturação sobre os trabalhadores. Além das anteriormente mencionadas, acrescentam-se a intensificação do trabalho, as pressões (de diferentes ordens) por resultados e por mudanças comportamentais, o surgimento de competição, a precarização do trabalho, a fragilização, o sofrimento psíquico e o adoecimento dos trabalhadores. Estas são algumas das consequências identificadas por Grisci e Bessi (2004).

<sup>2</sup> Custo Humano do Trabalho envolve as exigências físicas, cognitivas e afetivas presentes no contexto de produção que obstaculizam e, ao mesmo tempo, instigam a inteligência dos trabalhadores (FERREIRA, 2006).

Tem-se, assim, um cenário de mudanças radicais em todos os sentidos: na organização do trabalho com a imposição de novas regras e procedimentos, nova divisão hierárquica – técnica e social – imposição de prazos e cumprimentos de metas, dentre outras, bem como nas condições de trabalho com a inserção de novos instrumentais tecnológicos. Também as relações socioprofissionais sofrem transformações na medida em que esta nova lógica impõe formas diferenciadas de lidar com clientes e com colegas de trabalho. É óbvio, portanto, que tudo isto acarreta mudanças profundas naqueles submetidos à nova ordem.

Pode-se afirmar, mesmo com base nestes poucos estudos, que práticas de gestão, até então mais frequentes no setor privado, vêm tornando-se cada vez mais presentes no universo da administração e das organizações públicas. Têm como contrapartida, obviamente, modificações não só na organização do trabalho, mas em todas as dimensões do contexto produtivo. Não obstante, chamam a atenção algumas especificidades da administração pública, historicamente herdadas, que revelam algumas mazelas, presentes neste contexto produtivo.

Segundo Martins (1997, p. 172, grifo nosso), o Estado brasileiro e, por conseguinte, a administração pública brasileira “[...] foram fundados sob a influência de um *etos* fortemente *patrimonialista* [...]”, herança cultural lusitana. Isto significa, segundo o autor, uma cultura de apropriar-se do que é público, gerando uma falta de clareza entre o que é público e o que é privado. Mostrando a evolução da administração pública desde o Brasil colônia até o governo Collor, Martins (1997) revela que, mesmo nas tentativas de modernização e de formalização da administração, este *etos* sempre se fez presente, gerando contradições e dissociações. Este patrimonialismo se traduz, muitas vezes, em práticas clientelistas (apadrinhamento e proteções), gestão do tipo paternalista e/ou autoritária e nepotismo, tão comuns às organizações públicas brasileiras.

Rezende (2002, p. 54) corrobora esta afirmação na medida em que ressalta que altos gastos têm sido investidos em novas reformas, entretanto, alguns problemas crônicos perduram. Dentre estes, o autor destaca: o clientelismo, a corrupção, o baixo grau de profissionalismo e de eficiência, “bem como outros males burocráticos”.

Tudo isto remete ao fato de que as disfunções do serviço neste setor, as dificuldades e os problemas enfrentados pelos servidores públicos não são novos, mas, conforme destaca Jackson Filho (2004), representam um desinteresse histórico dos que governam pela prestação de serviços à sociedade. Entretanto, as características/especificidades mencionadas, aliadas

às novas exigências impostas pelos novos modelos de gestão, conferem a este serviço, no contexto atual, um caráter diferenciado, nem sempre positivo.

Ao introduzir mudanças organizacionais, estas, muitas vezes, continuam sendo utilizadas para atender interesses de pessoas e grupos específicos. Estas velhas práticas permanecem contaminando e estigmatizando o serviço público e a administração pública como um todo. Silva e Souza (2004), por exemplo, destacam o uso crescente do mecanismo de *terceirização* pela administração pública, sendo esta uma prática de gestão considerada moderna e bastante utilizada no setor privado. Conforme demonstrou o estudo, tal prática acaba sendo empregada mais para o adiamento de concursos públicos, o que acaba favorecendo práticas clientelistas (contratações de parentes e apadrinhamentos por gestores públicos) e a precarização das relações de trabalho em termos de qualificação e benefícios sociais.

Importante ainda destacar que os aspectos mencionados trazem no seu bojo interações sociais e relações de poder que, de certa forma, permitem retratar alguns traços característicos das relações socioprofissionais presentes, muitas vezes, nas organizações públicas. São formas de relacionamento que podem suscitar a violência psicológica<sup>3</sup>.

Tem-se, assim, descrito um contexto produtivo propício ao desgaste e ao sofrimento daqueles nele inseridos: um ambiente de mudanças, com processos de avaliação individual, com pressões e exigências de diferentes ordens e origens, com condições de trabalho e treinamento precários, onde ainda práticas clientelistas e relações de poder prevalecem. Uma nova indagação se faz necessária: “Qual a relação destas mudanças e características das organizações públicas, ora apresentadas, com a violência psicológica?”. É esta a questão norteadora das discussões que se apresentam a seguir.

### **Organizações públicas, serviço público e a violência psicológica**

O contexto produtivo, ora apresentado, parece se constituir num cenário propício para a ocorrência de violência psicológica. Possui semelhanças com alguns aspectos organizacionais destacados como contribuintes para a violência no trabalho, tanto física, quanto psicológica (AGÊNCIA EUROPEIA PARA SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO, 2002, 2003; DI-MARTINO; HOEL; COOPER, 2003):

- Tipo de liderança/gestão (principalmente aquelas caracterizadas por exacerbado autoritarismo, conforme destacado também por Corrêa e Carrieri (2004) e Soares (2006);

<sup>3</sup> Em relação a este aspecto, é emblemático o estudo de caso realizado por Corrêa e Carrieri (2004) em um órgão do Poder Judiciário, onde o uso de coerção, humilhação, desqualificação, dentre outras perversidades foram rotineiramente cometidas por um de seus membros.

- Baixo nível de satisfação em relação às lideranças;
- Ambiente de mudanças organizacionais profundas e/ou repentinas, onde prevalece o medo destas mudanças;
- Ambiente onde prevalece o estresse;
- Contexto produtivo onde prevalecem conflitos não resolvidos;
- Contexto produtivo onde há falta de clareza no que se refere às responsabilidades e à autoridade;
- Insegurança no trabalho;
- Relações insatisfatórias entre colegas de trabalho;
- Conflitos relacionados à função desempenhada.

Acrescenta-se a estes: a intensidade e a sobrecarga de trabalho, tarefas mal distribuídas, competição por promoções, condições de trabalho inadequadas, pressão temporal, tarefas monótonas, inadequação e/ou falta de treinamentos, excessivo foco na satisfação do cliente, dentre outros (PAOLI, 2000; SOARES, 2006).

Algumas destas disfunções estão presentes em organizações “acometidas” por “patologia organizacional”, conforme destacado por Jackson Filho (2004). Tal expressão foi usada por F. Daniellou para caracterizar organizações onde prevalecem modos de organização do trabalho que favorecem o adoecimento e o sofrimento. Destaca-se que os níveis intermediários e superiores na hierarquia organizacional também sofrem na medida em que, inseridos num contexto contraditório e com poucas margens de manobra, são levados a exercerem diferentes tipos de pressões sobre os demais trabalhadores (JACKSON FILHO, 2004). Conforme o autor, não é incomum nas organizações públicas e pode, parcialmente, explicar a precariedade dos serviços públicos.

Todos estes aspectos demonstram a necessidade de muito cuidado na implantação e na gestão das mudanças – sejam elas tecnológicas, estruturais ou organizacionais – na administração pública. Chamam atenção, principalmente, por serem, tais contribuintes, bastante presentes no contexto destas organizações. Mas é conveniente, antes de aprofundar discussões, conceituar a “violência no trabalho” e caracterizar a violência psicológica.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), são considerados violência no trabalho ações, incidentes e comportamentos, que não podem ser avaliados como condutas razoáveis, dentre as quais estão: atacar, prejudicar, degradar ou ferir a pessoa no seu espaço de trabalho – ou em seu trajeto – (KHALEF, 2003). O parecer da Comissão Europeia define de forma mais ampla e precisa a violência neste contexto:

A violência pode definir-se, nas relações entre duas pessoas ou mais, como uma forma de comportamento negativo ou de ação caracterizada pela agressividade, umas vezes repetida, outras vezes pontual, que produz danos para a segurança, saúde e bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho. A agressividade pode manifestar-se quer por simples atitude corporal, como uma atitude de provocação, desprezo ou sarcasmo perante outra pessoa, quer por uma efetiva ação violenta, de tipo físico ou verbal. A violência manifesta-se de múltiplas formas como, por exemplo, agressão física, injúrias verbais, prepotência (bullying), perseguição coletiva (mobbing), assédio sexual, discriminação em razão da religião, raça, deficiência, sexo ou, em todo o caso, da diferença, podendo ser praticada tanto por pessoas estranhas ao ambiente de trabalho como por elementos do próprio ambiente de trabalho (UNIÃO EUROPEIA, 2001).

Como pode ser percebido, nesta definição é dada maior ênfase aos aspectos característicos da violência psicológica. Como destacado por Cavalcanti (2005), esta se caracteriza como uma “agressão emocional”. Segundo ela, muitas vezes tão ou mais prejudicial que a violência física, caracteriza-se por ameaças, rejeição, depreciação, discriminação, humilhação, desrespeito ou mesmo punições exageradas. Mesmo não sendo formas físicas de agressão, “deixam marcas” difíceis de serem apagadas. No mundo atual, de mudanças culturais e de busca pelo respeito à diversidade e à diferença, uma maior importância tem sido dada a este tipo de violência no ambiente organizacional.

Chappell e Di-Martino (2000) ressaltam que, no contexto de trabalho, a violência (neste caso tanto física, como psicológica) se origina de uma combinação de causas, relativas ao indivíduo, ao ambiente de trabalho, às condições do trabalho, bem como ao modo como ocorrem as interações sociais no contexto produtivo: entre colegas de trabalho, entre clientes e trabalhadores e entre estes últimos e os gestores. Incluem como características ou comportamentos que denotam violência psicológica, além dos já citados, o ostracismo, as intimidações por meio de palavras, gritos e gestos, insinuações, ofensas em função do sexo ou da raça.

Retornando às organizações públicas, é necessário acrescentar às considerações já destacadas que estas têm como predominância a relação de serviço com toda sua especificidade e singularidade, o que impõe uma gestão também diferenciada: fortemente baseada em interações, difícil de mensurar e julgar sua qualidade, dependência do outro, produção e consumo simultâneos, extremamente variável, o que dificulta a uniformização, a intensidade de trabalho requerida<sup>4</sup>, dentre outras (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000; GUIMARÃES, 2003; HUBAULT, 2008; KOTLER, 1998).

<sup>4</sup> Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que a intensidade do trabalho se constitui também numa característica diferenciadora das operações de serviços. Tal intensidade refere-se à capacidade e à habilidade requeridas para a execução de uma atividade, na medida em que, em muitas organizações de serviço, o trabalho aparece como o recurso-chave para determinar sua eficiência.

A “dependência do outro” é um aspecto que chama a atenção e acrescenta dificuldades na avaliação da qualidade do serviço prestado. Assim como em outros serviços, o “consumidor” [usuário-cidadão] que participa da operação não julga apenas seu resultado, mas também os aspectos de sua produção. Portanto, o usuário-cidadão irá avaliar não só se resolveu o seu problema, mas também se o servidor-atendente foi educado, atencioso ou o contrário. Ao mesmo tempo, esta percepção de cordialidade será avaliada de diferentes formas pelos diferentes usuários. Aqui também, a qualidade do usuário [background cultural, motivação, experiência etc.] afeta a qualidade do serviço.

Mais uma vez, estas especificidades parecem tornar o “serviço público” e, portanto, o “servidor público”, mais sujeito à violência psicológica no trabalho. Primeiro, em função do caráter predominantemente relacional da atividade de trabalho; em segundo, por sua imaterialidade, o que acaba possibilitando interpretações diversas quanto à sua qualidade; em terceiro, pode-se pensar que, mesmo quando há a prevalência de intensidade de trabalho, os esforços muitas vezes são desprezados e apenas seus efeitos são considerados, como bem ressaltou Hubault (2008). Estas especificidades abrem brechas para, por exemplo, críticas, manipulações e conflitos nas relações socioprofissionais em diferentes níveis.

Esta proposição também é sustentada por Cooper, Hoel e Di-Martino (2003) e Paoli (2000), que afirmam ser os trabalhadores do setor público mais sujeitos a sofrerem violência psicológica (principalmente intimidações e *bullying*<sup>5</sup>) que os do setor privado. Não é à toa, portanto, que denúncias têm sido “pipocadas” aqui e ali, principalmente relativas ao assédio moral no trabalho (CORRÊA; CARRIERI, 2004; MACHADO, 2007; OLIBONI, [200-]; PALMA, 2006; SINDICATO DOS BANCÁRIOS, 2008; SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2008), uma forma específica de violência psicológica.

Apesar da relação de serviço por si só ser carregada de imprevistos e potenciais aberturas para conflitos e atritos com clientes, torna-se importante ressaltar que as denúncias supracitadas, por exemplo, não se relacionam a estes. Isto significa que as ameaças, as agressões, as humilhações, o ostracismo e outros tipos de violência psicológica sofridas por servidores públicos originam-se no interior da própria organização. Tal perspectiva fortalece as considerações feitas anteriormente relativas à influência dos aspectos culturais no setor público.

A ampliação do conceito de violência psicológica também parece fazer-se necessária. As definições de

violência citadas têm servido de suporte para a discussão e a investigação da violência no contexto de trabalho por diferentes autores/pesquisadores (COOPER; SWANSON, 2001; EINARSEN, 2005; GUIMARÃES; RIMOLI, 2006; JACKSON; ASHLEY, 2005; PALACIOS, 2002; ZABALA, 2003), na medida em que respaldam também conceituações e diretrizes de organizações importantes como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Organização Mundial de Saúde (OMS).

Nesta perspectiva, as causas da violência são analisadas, muitas vezes, como originadas de uma combinação de fatores individuais e sociais. Relacionam-se, assim, a comportamentos individuais e às condições do trabalho, bem como ao modo como ocorrem as interações sociais no contexto produtivo: interações entre colegas de trabalho, entre clientes e trabalhadores e entre estes últimos e os gestores (DI-MARTINO, 2000).

As definições propostas, contudo, possuem limitações e impedem que outras formas de violência sejam estudadas e consideradas pelos pesquisadores. Palácios (2002), por exemplo, ao fazer estudo sobre violência no trabalho no setor de saúde do Rio de Janeiro – tanto do setor público quanto do setor privado – percebeu que a definição ou o tipo de violência investigada não abarcava outros aspectos considerados pelos profissionais do setor como violência no trabalho. Estes encontram-se ligados à violência institucional (ou estrutural)<sup>6</sup>. Dentre estes, a autora elenca: o descumprimento de contratos e acordos estabelecidos, a dificuldade de acesso à justiça, o medo de represálias, o excesso de trabalho, o desempenho de tarefas sem a qualificação necessária e a precariedade geral relativa às condições de trabalho.

O estudo realizado por Costa (2005) com enfermeiros em um hospital do setor público, contrariamente ao estudo anterior, percorre este caminho investigando a violência no trabalho num sentido mais amplo. A definição neste caso é tomada de J. Galtung, que analisa a violência sob quatro perspectivas: estrutural, repressiva, alienação e clássica. Para a autora, o estudo demonstrou que havia, no contexto pesquisado:

- A violência estrutural – explicitada na sobrecarga física e mental exigida dos profissionais em função de características organizacionais e do contexto produtivo, como número insuficiente de profissionais e precariedade das condições de trabalho;
- A repressiva – manifestada na negação dos direitos dos trabalhadores a um ambiente de trabalho seguro e adequado à realização das suas atividades;

<sup>5</sup> Segundo Di-Martino (2000), é uma das formas crescentes de violência no trabalho e envolve um comportamento ofensivo, vingativo e humilhante, em que seu autor busca prejudicar um indivíduo ou grupo de empregados: não repassando tarefas apropriadas às suas competências, retaliando por críticas etc.

<sup>6</sup> Odália (1986) denomina como violência institucional aquela que está presente, implícita ou explícita nas relações sociais e que naturalizam relações de força e poder. Estas relações se inscrevem na estrutura da sociedade. O cidadão comum pode, desta forma, aceitar ou ser indiferente ao sofrimento, à miséria e/ou à desigualdade existente.

- A alienação – revelada na privação do reconhecimento e dos sentimentos de prazer no trabalho;
- A clássica – expressa na violência física e verbal entre os diferentes atores (usuários, enfermeiros, familiares, médicos), contribuindo para a perpetuação de outros tipos de violência extremamente negativa no contexto de urgência clínica, como era o caso. Dentre estas, a autora destaca a omissão, a negligência e a negação ou a fragmentação de informações aos usuários.

Entende-se, assim, que para a compreensão da violência psicológica no âmbito das organizações públicas torna-se necessário ampliar o próprio conceito de violência. Desta forma, englobaria aspectos importantes presentes neste contexto produtivo que se constituem como violência, mas que muitas vezes são naturalizados pelos diferentes atores sociais envolvidos. Entretanto, como pôde ser identificado nos estudos supracitados, violentam profundamente os trabalhadores: violam seus direitos, constroem, forçam, impõem e impedem que exerçam suas vontades ou exprimam suas opiniões.

## Saídas e considerações finais

Algumas propostas de mudanças organizacionais têm sido destacadas como importantes para a redução da violência no trabalho. Dentre estas, Chappel e Di-Martino (2000) destacam:

- Seleção adequada;
- Delegar tarefas em função da experiência e da competência;
- Clareza na definição de tarefas;
- Cumprimento da jornada de trabalho;
- Rapidez e eficiência na prestação dos serviços;
- Práticas de rodízio para trabalhos que exigem contato excessivo com o público;
- Adoção de sistemas de trabalho que reduzam o contato face a face com o público;
- Introdução de sistemas automatizados para realização de determinados procedimentos.

O foco dos autores é na relação do trabalhador com o cliente, na violência dita “externa”. No caso do serviço público, do usuário-cidadão com o servidor. São propostas que devem ser consideradas. Entretanto, quando se pensa nas características/especificidades

destas organizações, na cultura prevalecente e nas mudanças pelas quais algumas destas têm passado e, principalmente, no reflexo sobre os trabalhadores – como destacado neste texto –, este foco deve ser consideravelmente ampliado.

Mais especificamente em relação ao assédio moral, visto como um tipo de violência psicológica, muito comum nos contextos de trabalho atuais, a Agência Europeia para a Saúde e Segurança no Trabalho (2002) destaca como formas de prevenção:

- A liberdade, por parte dos trabalhadores, para escolher o modo de realizar seus trabalhos;
- Difundir, de forma mais abrangente, os objetivos organizacionais;
- Desenvolver o estilo de liderança;
- Clareza nas especificações de funções e tarefas;
- Desenvolvimento de políticas organizacionais que favoreçam relações socioprofissionais positivas;
- Desenvolvimento de programas e políticas que esclareçam e combatam mais fortemente este tipo de problema dentro da organização.

Estas formas de prevenção são mais condizentes com os problemas ressaltados ao longo deste trabalho e direcionam para um formato diferenciado da organização do trabalho. No seu conjunto, as recomendações salientam a importância de se mexer em aspectos relativos às condições de trabalho, às relações de trabalho e, principalmente, naqueles relativos à organização do trabalho.

Cabe destacar, neste sentido, a necessidade de investigações mais profundas deste contexto produtivo para que tais procedimentos sejam pertinentes e atuem de forma realmente preventiva. Pensa-se que estudos mais aprofundados que busquem identificar as características, as contradições e as exigências presentes no contexto produtivo em questão e nos modos de gestão podem, em muito, contribuir para colocar à vista muitas perversidades que ocorrem em nome da eficiência e da produtividade organizacional. Acredita-se, ainda, que as diferentes ciências que se dedicam à investigação do trabalho humano têm muito a contribuir, na medida em que podem fornecer informações importantes e precisas sobre o ambiente produtivo e sobre as relações ali estabelecidas. Só por meio de uma investigação criteriosa será possível compreender as disfunções organizacionais que afetam o bem-estar das pessoas, contribuindo, assim, para resgatar o sentido humano do trabalho.

## Referências

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SAÚDE E A SEGURANÇA NO TRABALHO. O assédio moral no local de trabalho. *FACTS*, Bélgica, n. 23. 2002. Disponível em: <<http://osha.europa.eu/pt/publications/fatsheet23>>. Acesso em: 03 fev. 2009.

\_\_\_\_\_. *Prevenção e riscos psicossociais no local de trabalho*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 2003.

ARAGÃO, J. P. *Exigências cognitivas e estratégias de mediação em auditoria-fiscal da Previdência Social no*

- Distrito Federal*: errar é preocupante, refiscalizar é pior. 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, n. 1, p. 5-26, jan./mar. 2002.
- CAMARGOS, R. V. R. *Cultura organizacional em uma Prefeitura Municipal*. 2003. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)– Instituto de Ensino Superior Cenequista, Unaí, 2003.
- CAVALCANTI, S. V. A violência doméstica como violação dos direitos humanos. *Revista do Ministério Público*, Alagoas, n. 15, jan./jun. 2005.
- CHAPPEL, D.; DI-MARTINO, V. *Violence at work*. 2000. Johannesburg, 8-9 Nov. Paper apresentado na International Conference on Work Trauma. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2008.
- COOPER, C. L.; SWANSON, N. *Workplace violence in the health sector: state of the art*. 2001. Disponível em: <<http://www.icn.ch/state.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2008.
- CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Administrar é criar conflitos: o assédio moral degradando as relações de trabalho no Poder Judiciário. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- COSTA, A. L. R. C. *As múltiplas formas de violência no trabalho de enfermagem: o cotidiano de trabalho no setor de emergência e urgência clínica em um hospital público*. 2005. 268 f. Tese (Doutorado em Enfermagem Fundamental)–Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2005.
- DI-MARTINO, V. *Violence at the workplace: the global challenge*. 2000. Johannesburg, 8-9 Nov. Paper apresentado na International Conference on Work Trauma. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm>>. Acesso em: 28 mar. 2008.
- DI-MARTINO, V.; HOEL, H.; COOPER, C. L. *Preventing violence and harassment in the workplace*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003. Disponível em: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/112/en/1/ef02112en.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2008.
- EINARSEN, S. The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience. *Perspectives Interdisciplinaires sur le Travail et la Santé (PISTES)*, Paris, v. 7, n. 3, p. 1-14, nov. 2005.
- FERREIRA, M. C. Custo humano do trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS, 2006. p. 84-88.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.
- GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. “Mobbing” (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 22, n. 2, p. 183-192, mai./ago. 2006.
- GUIMARÃES, M. C. O marketing de serviços e suas implicações para uma organização sem fins lucrativos. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 36-43, 2003.
- HUBAULT, F. *Lês enjeux écononiques et ergonomiques de la “relation de service” dans les services publics*. 2008. Brasília, 26 mar. 2008. Palestra proferida na Universidade de Brasília.
- JACKSON FILHO, J. M. Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público. *Revista Produção*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 58-66, set./dez. 2004.
- JACKSON, M.; ASHLEY, D. Physical and psychological violence in Jamaica’s health sector. *Revista Panamericana de Salud Pública*, Washington, v. 18, n. 2, p. 114-121, Aug. 2005.
- KHALEF, A. Es la violencia en el trabajo una fatalidad? In: *Es la violencia en el trabajo*. Oficina de actividades para los trabajadores – OIT. Educación Obrera, 2003/04, n. 133. p. 13-19.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MACHADO, A. Denúncia de assédio moral. *Associação dos Magistrados do Trabalho da 13ª. Região*, São Paulo, 13 mar. 2007. Disponível em: <[http://www.amatra13.org.br/noticia\\_geral.php?id=754](http://www.amatra13.org.br/noticia_geral.php?id=754)>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho nos setores público e privado ao longo da década de 1990. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 54, n. 1, p. 9-45, jan./mar. 2003.
- MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 171-183.
- ODÁLIA, N. *O que é violência*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986. (Coleção Primeiros Passos, 85)
- OLIBONI, A. Denúncia de assédio moral na Prefeitura. *Boletim eletrônico do vereador Aldacir Oliboni*, Porto Alegre, [200-]. Disponível em: <<http://www.oliboni.com/noticias.php?id=621>>. Acesso em: 15 abr. 2008.

- PALMA, S. A violência camuflada. *Instituto Observatório Social*, São Paulo, n. 11, out. 2006. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=1147&Itemid=112>>. Acesso em 18 abr. 2008.
- PALÁCIOS, M. (Coord.). *Relatório preliminar de pesquisa, violência no trabalho no setor saúde – Rio de Janeiro-Brasil*. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Núcleo de Estudos de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.nesc.ufrj.br/assediomoral/teste/documentos/relatorio%20viol%EAncia.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2009.
- PAOLI, P. Violence at work in the European Union: recent finds. *International Labour Organization. Programme on Safety and Health at Work and the Environment (SafeWork)*, Dublin, dez. 2000. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/eusurvey/eusurvey.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2008.
- PRADO, D. I. *O foco é no cidadão e o atendente como fica?: contexto de atendimento presencial custo humano da atividade e qualidade de vida no trabalho*. 2006. 149 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)– Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- REZENDE, F. C. O dilema do controle e falha sequencial nas reformas gerenciais. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 53, n. 3, p. 53-77, jul./set. 2002.
- SÁ, M. A. D.; TRINDADE, U. C. M. Mudança organizacional e identidade de pessoas: o caso da Funasa. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- SILVA, R. A. R.; SOUZA, R. C. Casos e descasos da terceirização na administração pública: apontamentos, percepções e reflexões em órgãos de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.
- SINDICATO DOS BANCÁRIOS. Bancários: aumenta o número de denúncias de assédio moral e Sindicato exige solução da Nossa Caixa. *Portal do Mundo do Trabalho*, São Paulo, 29 jan. 2008. Disponível em: <<http://www.cut.org.br/site/start.cut?infoid=15982&sid=22>>. Acesso em: 15 abr. 2008.
- SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Sintrasef e Iphan discutem assédio moral. *SINTRASEF*, Rio de Janeiro, 03 mar. 2008. Disponível em: <<http://www.sintrasef.org.br/home/noticia.php?nid=558>>. Acesso em: 16 abr. 2008.
- SOARES, L. Q. *Assédio moral no trabalho e interações socioprofissionais: “ou você interage do jeito deles ou vai ser humilhado até não aguentar mais”*. 2006. 167 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia)–Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.
- UNIÃO EUROPEIA. *Doc. 1564/2/01 PT*, parecer aprovado em 11 de novembro de 2001. Disponível em: <<http://www.osha.europa.eu/pt>>. Acesso em: 10 dez. 2008.
- ZABALA, I. P. *Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho*. São Paulo: Loyola, 2003.