

Área Temática: Gestão de Pessoas

ASSÉDIO MORAL EM ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS: EFEITOS NUM CALL-CENTER

AUTORES

RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA

Universidade Norte do Paraná
rubensdefranca@hotmail.com

ELOISA BATISTUTI

Universidade Norte do Paraná
elo-batistuti@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo teve por finalidade discutir e identificar fatores que caracterizem o assédio moral no trabalho. Para tanto, adotou-se como abordagem metodológica o estudo de caso, tendo-se como forma de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas, devidamente gravadas e catalogadas, realizadas junto a um grupo de funcionários que presta serviço de teleatendimento para uma empresa de telefonia celular em Londrina, cidade situada no norte do Paraná. As informações obtidas por meio desse instrumento foram tratadas com base na técnica de análise de conteúdo, e evidenciaram a ocorrência de situações reais de assédio moral no trabalho, tais como o controle excessivo por parte das chefias, inclusive no que tange às idas ao banheiro por parte dos funcionários, instruções confusas, ameaças verbais, entre outras humilhações sofridas no cotidiano de trabalho dos tele-atendentes. Pelo que pôde ser observado, a sujeição quase que constante à humilhações atinge de forma decisiva a saúde física e mental do trabalhador comprometendo sua auto estima. O estudo conclui apontando para o fato de que a prática de assédio moral afeta negativamente não apenas as vítimas do fenômeno, como também todo o espaço organizacional, criando um clima generalizado de insatisfação que invariavelmente se reverte em perda de produtividade por parte da organização palco do fenômeno.

PALAVRAS-CHAVE

Assédio moral; tele-atendimento; gestão mecanicista.

MORAL SIEGE IN MECHANIST ORGANIZATIONS: EFFECT IN A CALL CENTER

ABSTRACT

The present study had for purpose to argue and to identify factors that characterize the moral siege in the work. For in such a way, it was adopted as methodology boarding the case study, having itself as form of collection of data the half-structuralized interview, carried through together to a group of employees that offer service of attendance for a company of cellular telephony in Londrina, Pr. The collected information, treated on the basis of the technique to content analysis, had evidenced the occurrence of real situations of moral siege in the work, such as the extreme control on the part of them you command and humiliation suffered in the daily one from work of the attendant. The study it concludes standing out that the practical one of moral siege negative affects not only the victims of the phenomenon, as also in all the

company, generating a generalized climate of dissatisfaction that is reverted in loss of productivity on the part of the company where the phenomenon happens

KEYWORDS

Moral siege; attendance; mechanist management.

INTRODUÇÃO

Enquanto teóricos e práticos da Administração se esmeram em desenvolver novos conceitos sobre a organização do trabalho, discutem a criação de estratégias para tomada de decisões num mundo cada vez mais globalizado, debatem o papel da tecnologia da informação no futuro das empresas, persiste a impressão de que, pelo menos no campo relacionado à gestão de pessoas, a evolução dos conceitos ficou muito mais no campo da teoria do que na prática empresarial. Na verdade, em alguns aspectos tem-se a impressão que o ser humano sofreu mais perdas do que ganhos na sua relação com as organizações produtivas.

O que se observa nos dias de hoje é que, graças a um processo cada vez mais intenso de globalização, de automatização e de informatização empresarial, criou-se um fenômeno de hipercompetitividade no mundo corporativo, e como consequência, aumentam as demandas sobre os trabalhadores por meio de reestruturações e enxugamentos organizacionais, reduções salariais e perdas de benefícios e direitos conquistados por meio de duras batalhas junto aos donos do capital.

As perspectivas são realmente sombrias para as próximas décadas. Segundo pesquisa pioneira da Organização Mundial do Trabalho, realizada em 1996, e a Organização Mundial da Saúde, estas serão as décadas do “mal estar na globalização, onde predominarão depressões, angustias e outros danos psíquicos, relacionados com as novas políticas de gestão na organização de trabalho e que estão vinculadas ao sistema capitalista”.

Como se observa, este é, sem dúvida, um ambiente propício para o desenvolvimento das mais variadas formas de violência ao elemento humano no trabalho. Dentre as quais, merece atenção pelo aumento significativo de casos registrados nos últimos anos, o assédio moral.

O fenômeno do assédio moral vem sendo estudado em vários países, dentre eles o Brasil, com interesse relacionado à sua veiculação nos mais diversos segmentos. Isto porque, enquanto fenômeno que incide sobre as variantes psicológicas do ser humano, pode ser caracterizado em razão de múltiplas relações (familiares, amorosas, sociais, laborais etc.). No entanto, o enfoque que desponta com maior intensidade é direcionado às relações que envolvem o ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo se justifica na medida em que procura discutir e identificar fatores que caracterizem o assédio moral, dando-se ênfase aos novos modelos de profissão ou função decorrentes da informatização, dentre eles a profissão de Operador de telemarketing, atividade crescente nas organizações. Pretende-se também aprofundar a discussão sobre os impactos do chamado trabalho mecanicista no ambiente organizacional, demonstrando seus efeitos tanto do ponto de vista físico quanto psicológico sobre a saúde dos trabalhadores.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Caracterizando o assédio moral

Em primeiro lugar, ressalta-se que o fenômeno do assédio moral não é novo, o que se constituiu em novidade é o aumento da discussão sobre o tema, sobretudo na área empresarial. Trata-se de um assunto atual e que se faz presente no cotidiano de inúmeras empresas, não importando seu tamanho ou área de atuação.

Na opinião de Antonio Corrêa Meyer (relatada no prefácio do livro *A outra face do Poder*) a gênese do que ele chama de desvio ético de conduta encontra-se ligada a vários

fatores sociológicos, todos eles relacionados ao individualismo que se acentua cada vez mais no comportamento do homem.

Para o autor, o grande desenvolvimento dos meios de comunicação, o acesso irrestrito à informação e a transformação do mundo numa imensa “aldeia global” acentuaram, em muito, a concorrência entre empresas e indivíduos. Esse novo contexto se apresenta como um meio “ideal” para o aumento das disputas e uso desmedido do poder nas organizações, o que sem dúvida aumenta o espaço para situações de violência moral, coerção e manipulação no ambiente empresarial.

Os primeiros estudos relevantes sobre o assunto foram desenvolvidos pelo pesquisador em Psicologia do trabalho, o sueco Heinz Leymann, em 1996, e pela psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen, em 1998. Leymann realizou um estudo envolvendo diferentes categorias profissionais durante vários anos e que levou à identificação de um tipo de comportamento violento, denominado de “psicoterror”. Dois anos depois, Hirigoyen popularizou o termo ao lançar o livro *lê harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*. (FREITAS, 2001; DE PAULA, 2003; HELOANI, 2004).

Para Leymann, citado por Heloani (2004), o assédio moral retrata uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica. Já para Hirigoyen, citada por Freitas (2001), tal fenômeno é representado por toda conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos, gestos, que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho.

No Brasil, entre os autores que notabilizaram-se em estudar o fenômeno do assédio moral estão Margarida Barreto e Maria Ester de Freitas. De acordo com Barreto (2000), assédio moral é

[...] a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras 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 atéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Caracteriza-se pela deterioração das condições de trabalho onde prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização. A vítima escolhida é isolada do grupo sem explicações, passando a ser hostilizada, ridicularizada, inferiorizada, culpabilizada e desacreditada diante dos colegas. Estes, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados, associado ao estímulo constante à competitividade, rompem os laços afetivos com a vítima e, frequentemente, reproduzem as ações e atos do agressor no ambiente de trabalho, instaurando o “pacto da tolerância e do silêncio” no grupo, enquanto a vítima vai gradativamente se desequilibrando e fragilizando, “perdendo” sua auto-estima.

Ainda segundo Barreto (2000), a humilhação repetitiva e de longa duração interfere na vida do trabalhador e trabalhadora de modo direto, comprometendo sua identidade, dignidade e relações afetivas e sociais, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade produtiva, desemprego ou mesmo a morte, constituindo um risco invisível, porém concreto, nas relações e condições de trabalho.

É importante ressaltar que o assédio moral é caracterizado pela permanência e intencionalidade da conduta negativa, não podendo ser confundida com uma situação difícil e

esporádica no ambiente de trabalho. “Não devemos rotular um gerente que tenha personalidade exigente – que exige excelência no trabalho – de agressor.” (SINA, p. 19; 2007)

No mais, cabe alertar que o assédio moral nasce geralmente de forma insignificante, no entanto, como a imensa maioria das vítimas não formalizam suas denúncias ou mesmo a encaram de maneira superficial, o que eram insinuações e chacotas passam gradativamente a ataques cada vez mais frequentes à honra e à auto-estima das pessoas, que passam a se sentir humilhadas, usadas, inibidas.

Formas de agressão moral e conseqüências sobre o trabalhador e empresa

A prática do assédio moral não é de fácil comprovação, uma vez que, na maioria das vezes, ocorre de forma discreta e dissimulada, visando minar a auto-estima da vítima e a desestabilizá-la.

De acordo com Burgardt (2006),

“Existem vários exemplos de assédio moral, como dar instruções confusas e imprecisas para que a pessoa cometa erros e possa ser demitida por conta disso, bloquear o andamento do trabalho alheio, ignorar a presença de funcionário na frente de outros, não responder e-mails ou telefonemas, pedir trabalhos urgentes sem necessidade, fazer críticas em público e elogios apenas em particular, não cumprimentar a pessoa ou não lhe dirigir a palavra, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a vítima para envergonhá-la e forçá-la a pedir demissão, insinuar que o funcionário tem problemas mentais, pessoais ou até financeiros, transferir a pessoa de setor para isolá-la. Ou seja, tentar destruir uma pessoa ou sua carreira”.

Como se observa, gestos, condutas abusivas e constrangedoras, como humilhar repetidamente, inferiorizar, amedrontar, menosprezar ou desprezar, ironizar, difamar, ridicularizar, risinhos, suspiros, piadas jocosas relacionadas ao sexo, desrespeito aos adoecidos, falar baixinho sobre a pessoa, olhar e não ver ou ignorar sua presença, rir daquele que apresenta dificuldades, 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, não explicar a causa da perseguição, tudo isso, enfim representa a explicitação do assédio moral em uma organização.

As conseqüências do assédio moral são geralmente graves, estando ligadas diretamente a fatores que se relacionam com a intensidade e duração da agressão. De modo geral, as vítimas do assédio sofrem como efeitos diretos o aumento do nível de estresse e de ansiedade no trabalho, sentimentos de impotência e humilhação, distúrbios no sono, enxaqueca, depressão, redução da libido, tentativa de suicídio, entre outras.

Analisando do ponto de vista da gestão empresarial, as conseqüências do assédio moral também são extremamente negativas, já que causa a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, afeta o ambiente de trabalho como um todo, atingindo, muitas vezes, os demais trabalhadores e contribuindo para a redução da eficiência na prestação dos serviços de uma organização.

Claro está que nenhum funcionário de nenhuma empresa está totalmente livre de sofrer os efeitos desse ato tão vil. Porém, estudos revelam que o assédio moral se manifesta com maior frequência no setor terciário, no setor de medicina social e no do ensino. E comparando a esfera pública com a privada, nota-se que na esfera privada a duração do assédio é geralmente menor, e quase sempre termina com a saída da vítima da empresa. Já na esfera pública a estabilidade do funcionário auxilia no aumento da duração deste tipo de assédio (CADERNOS OGE; 2005).

Organizações mecanicistas: ambiente adequado ao surgimento do assédio moral

Ao buscar uma maior aproximação entre os estudos sobre assédio moral e as pesquisas no campo da administração, percebe-se que há um tipo de organização que, pela sua própria natureza peculiar, pode se tornar um ambiente ainda mais propício à prática do assédio moral, as chamadas organizações mecanicistas.

Ainda hoje, inúmeras empresas funcionam de modo similar a uma máquina, privilegiando a rotina, a previsibilidade das ações e o controle de praticamente todos os recursos envolvidos no ambiente organizacional, inclusive dos recursos humanos.

A excessiva especialização retira do funcionário qualquer senso real de habilidade. Quanto mais subdividido e simplificado o trabalho, menor é o desafio e o interesse por parte do indivíduo. Além do que, vendo e realizando apenas uma parte de todo processo, perde o trabalhador o sentimento de realizar uma obra completa, o que certamente afetará negativamente o orgulho pela atividade exercida.

O trabalho é, antes de tudo, essencial para o ser humano. Representa a busca da realização profissional e a aceitação em um grupo, bem como seu reconhecimento como integrante desse grupo. De acordo com Sina (2007), estudos realizados em ambientes corporativos demonstram que a busca de realização no trabalho geralmente é mais importante para as pessoas do que, por exemplo, a satisfação por meio dos rendimentos obtidos com o trabalho. Os indivíduos querem crescer, enfrentar e vencer desafios, contribuir para o sucesso da sua organização.

Para Velloso, apud Costa (2002), aquela história do empregado ser pago para obedecer e cumprir ordens já não dá os mesmos resultados e até causa prejuízos. Caso um empregado não possa fazer uso da sua criatividade para realizar-se e, com isso favorecer a empresa, certamente ele usará essa mesma criatividade para livrar-se das coisas que julga desagradáveis.

Modelos mecanicistas de organização são ambientes propícios também para o surgimento de lideranças autocráticas, baseadas num estilo agressivo em que se prega a total submissão do corpo de funcionários. Para Quadros e Trevisan (2002) ainda existem, em pleno século XXI, gerentes exercendo plenamente a tirania. Na visão dos autores, a pressão para as empresas se tornarem competitivas tem levado muitas chefias a adotarem estratégias pouco éticas junto ao seu corpo funcional, justificando-as como necessárias para o alcance das metas organizacionais.

METODOLOGIA

Caracterização do estudo

O modo de pesquisa adotado foi o estudo de caso, por ser um tipo de pesquisa qualitativa que tem por finalidade a análise profunda de uma determinada unidade, sendo que sua importância se dá justamente pelo aspecto singular e único em que se apresentam as situações a serem estudadas.

Como forma de coleta de informações, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas que, segundo Trivinõs (1987), além de valorizar a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo assim a investigação. As entrevistas foram feitas com funcionários de uma terceirizada que presta serviço de telemarketing para uma empresa de telefonia celular em Londrina.

Levando-se em consideração que em pesquisas de cunho qualitativo não se tem preocupação quanto à quantificação da amostragem, e sim quanto à qualidade e representatividade do grupo de sujeitos que participam do estudo, buscou-se, dentro do

universo de teleatendentes da organização em estudo, indivíduos que pudessem e que estivessem dispostos a contribuir com os propósitos do trabalho.

Como o assunto em questão não é, de fácil assimilação por parte dos órgãos gestores de grande parte das organizações, tivemos que obter o apoio do sindicato dos profissionais de telecomunicação, que nos ajudaram no contato inicial com os possíveis participantes das entrevistas, além de ceder seu espaço para as mesmas.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2006, com 6 funcionários da empresa alvo da pesquisa, sendo 5 mulheres e 1 homem, que se prontificaram a responder às questões elaboradas pelos pesquisadores.

Importante ressaltar que em nenhum momento das entrevistas se fez menção à expressão “assédio moral no trabalho”, a fim de evitar um possível enviesamento das opiniões ao criar uma pré-disposição para as falas dos funcionários.

As informações obtidas junto ao grupo de entrevistados foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo que, segundo Trivinus (1987, p. 17) é utilizado para o estudo "das motivações, atitudes, valores, crenças, tendências". Ainda segundo o mesmo autor, o método de análise de conteúdo é interessante

[...] para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc, que a simples vista, não se apresentam com a devida clareza. [...] pode servir de auxiliar para instrumento de pesquisa de maior profundidade e complexidade, como o é, por exemplo, o método dialético. Neste caso, a análise de conteúdo forma parte de uma visão mais ampla e funde-se nas características do enfoque dialético. (TRIVINUS, 1987, p.162)

Após transcrição e leituras preliminares das entrevistas, elaborou-se questões norteadoras que contribuíram posteriormente para a criação das categorias temáticas que orientaram o desenvolvimento do trabalho. As categorias de análise criadas foram as seguintes:

- Condições de trabalho;
- Relações com os superiores;
- Imagem da organização perante os atendentes;
- Explicitação do assédio moral no trabalho.

ANÁLISE DO RESULTADOS

Categoria 1 – Condições de trabalho.

Para ilustrar como trabalha um profissional de teleatendimento, cabe ressaltar que as empresas que atuam nesse setor são fiscalizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), que foi criada para monitorar, estabelecer metas e padrões de qualidade que define políticas para o setor, áreas de concessão que fiscaliza preços e serviços ao consumidor. Nesse sentido as empresas têm que adotar seu tempo de controle que é denominado TMA (tempo médio de atendimento) para prestar contas a ANATEL em caso de reclamações.

Os tempos são rigidamente controlados, utilizando o próprio aparato técnico como meio para obter os valores necessários ao controle dos critérios estabelecidos. Os dados armazenados pelo sistema abastecem as fichas de controle e, além desse mecanismo de avaliação baseado no desempenho obtido em tempo real, o monitor do terminal de vídeo exibe sinais luminosos anunciando que o tempo está se esgotando.

O indicador TMA serve para construir outro mecanismo de controle praticado pela

empresa, que atribui pontos de acordo com o tempo dispensado ao cliente, cada empresa adota um TMA que pode variar de 10 segundos a 5 minutos. Ocorre que, dependendo do assunto, muitas vezes o atendente não tem como dispensar o cliente e acaba passando do tempo médio tendo que compensar na próxima ligação, tentando resolver o mais breve possível a solicitação do cliente. Tal situação acaba por gerar um grande desgaste físico, mental e emocional, principalmente pelas cobranças por parte da supervisão/gerencia que exige mais produção, ou seja mais ligações atendidas em tempo menor.

Independentemente das palavras agressivas do cliente, o tele-operador deverá seguir um padrão de frase, o "*script*", e manter uma entonação de voz pré-determinada pela empresa, objetivando impedir manifestações emocionais pelo operador, tornando a linguagem um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto do indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo.

Como se pode observar a função de teleatendente pode ser grande geradora de stress, o que deixa mais evidente a necessidade de se ter boas condições de trabalho para um desempenho mais adequado sem que isso represente danos à saúde física e mental dos funcionários. No entanto, as falas dos entrevistados não traduzem essas boas condições necessárias, ao contrário, todos ressaltam que o mobiliário não é adequado às suas funções por apresentarem defeitos ou estarem em más condições de uso. Alegam também que o ar condicionado é muito frio prejudicando sua principal ferramenta de trabalho que é a voz, que não adianta reclamar porque a supervisão alega que não pode mexer na temperatura para não comprometer a funcionalidade dos computadores que não podem superaquecerem.

Para melhor compreensão, citamos alguns depoimentos dos entrevistados:

(...) O ar condicionado é muito frio... mesmo no inverno o ar é gelado, onde todo mundo fica com gripe, inflamação de garganta. O carpet é nojento, quando eles lavam fica dias um cheiro de mofo insuportável. As mesas e cadeiras são sucatas, raramente se consegue uma cadeira em bom estado, tem que se chegar bem cedo para achar uma que a alavanca funcione, não tem lugar para apoiar o pé, os hands-sets estão com as espuminhas de proteção faltando e quando tem vistoria no prédio, a supervisão pede para esconder no banheiro os que estão estragados, ou seja, quase todos... (Entrev. 3).

(...) estou com sinusite, renite alérgica porque o ar condicionado é muito frio e acho que nunca limpam porque tem um cheiro muito ruim, nunca se consegue uma cadeira decente, quase todas tem problema para erguer ou abaixar, as PAs estão com as mesas na mesma posição para todo mundo porque não funciona para deixar para nossa altura, no fim do dia fico com dor nos braços e costas (Entrev. 5);

Como era de se esperar, os problemas de mobiliário afetam a saúde física dos trabalhadores, as queixas relativas à dores no corpo foram uma constante entre os entrevistados e a climatização dos ambientes são para favorecer os computadores que podem ser danificados pela alta temperatura e não por causa dos funcionários.

Trabalhar em função do relógio parece ser a norma. Além disso, o tempo limitado para descanso se torna ainda pior para alguns funcionários, principalmente mulheres. A fala a seguir retrata bem essa situação:

(...) não. O tempo é meu pior inimigo, funciono em função do relógio. Pouco tempo para atender o cliente, pouco tempo de pausa, pouco tempo indisponível, pouco tempo para comer, pouco tempo para ir ao banheiro. Sou mulher, tem dias no mês que tenho mais necessidades de ir ao banheiro, é ridículo ficarem contando quantas vezes vamos ao banheiro. Desde que eu entrei na empresa (1 ano) emagreci 8 kilos, vivem me perguntado se estou com alguma doença... (Entrev. 2).

Ao analisar as falas dos entrevistados fica bem evidente o caráter mecanicista da

função de teleatendimento, marcada pela repetitividade dos processos, pelo ritmo intenso e controle excessivo. O tópico seguinte trata exatamente desse controle excessivo, ao focar as relações entre funcionários e superiores.

Categoria 2 – Relação com superiores

Neste item, foi abordado o relacionamento pessoal e profissional entre os supervisores e gerência. O que se percebeu pela análise é que a cobrança por resultados, o rigor para que se acatem as normas e o controle de todas as fases do trabalho são fatores recorrentes nessa relação.

Os trabalhadores estão submetidos a uma série de mecanismos de controle tais como: registro manual digitado de cada atendimento, registros eletrônicos e em tempo real da duração dos atendimentos pelos monitores presentes fisicamente em uma sala especial que analisam, entre outros, gravações dos atendimentos cujo conteúdo, tom de voz e agilidade no atendimento são considerados pelo supervisor. Além do controle eletrônico existe o controle da supervisão sobre os horários de chegada, saída, duração real das pausas (sejam para lanche, banheiro, água) e periodicamente, de acordo com o tempo estabelecido por cada empresa são emitidas avaliações sobre a qualidade do atendimento de acordo com os parâmetros da empresa: autodesenvolvimento, aspectos disciplinares e produtividade.

No caso em questão, fica evidente que todo esse controle acaba interferindo negativamente no clima de trabalho dentro da organização. Um dos entrevistados afirmou que:

(...) o clima é bem tenso... porque o tempo todo estamos sendo vigiados por câmeras e tem as ROVs (um tipo de relatório semanal que registra o comportamento dos representantes nas PAs), se tiver mais de 3 ROVs ganha advertência por escrito e com 4 ROVs é suspenso por mal comportamento, só que eles falam que não pode nem conversar com o colega do lado que pode ser passível de ROV, se atrasa 1 minuto do lanche, ganha advertência, se deixa muito tempo em indisponível a supervisora interfona para chamar a atenção mesmo sem saber o motivo. Se levanta para ir ao banheiro muitas vezes, é questionado se está com algum problema. É complicado. (Entrev.1)

Nos horários de pico os problemas de relacionamento parecem sobressair, principalmente porque se aumenta a pressão e o controle sobre os teleatendentes, que devem atender a um número elevado de clientes ao mesmo tempo em que tem que ficar de olho no tempo limite para a ligação, caso contrário, são repreendidos pelos seus supervisores. Um dos entrevistados fez a seguinte colocação:

(...) como faço horários com escala de turnos posso ver que durante o dia é bem pior, o ambiente é muito carregado, sempre tem alguém com problemas de saúde, os supervisores são carrascos, não se pode ir ao banheiro na hora que tem vontade, os feedbacks são confusos e a cobrança por metas é muito maior. (Entrev.3)

Um trabalho essencialmente mecanizado, com atividades repetitivas, ritmo intenso e com controles rígidos por parte dos supervisores dificilmente criaria uma percepção positiva por parte dos trabalhadores. E isso se comprova ao se fazer a análise do próximo tópico: a imagem da organização perante seus funcionários.

Categoria 3 – Imagem da organização segundo seus funcionários

A imagem mais clara que se pode tirar após análise das entrevistas é a de que, para os funcionários, a organização é como uma máquina e eles, os trabalhadores, peças da

engrenagem, ou números numa estatística. Na percepção dos entrevistados, a empresa não demonstra nenhuma preocupação com a vida do trabalhador, ele é visto apenas como uma ferramenta para solucionar os problemas da empresa como mostra o depoimento a seguir:

(...) você é visto como um número, nunca recebo um elogio nas avaliações mesmo que o cliente agradeça muito a atenção, quando estou com algum problema, o supervisor fala: Problemas você tem que deixar do lado de fora da empresa...como vou deixar de pensar no problema, não sou um robô que pode ser programado para esquecer as coisas... (Entrev.6).

Além da pressão por metas, pode-se constatar que o atendente fica muitas vezes esgotado porque é impedido de manifestar emoções, tendo que usar sua voz como um simples instrumento de trabalho e moldando o afeto para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo:

(...) o que me deixa triste é não poder falar com o cliente com mais humanidade, tem que seguir aqueles frases feitas que deixam o cliente nervoso e desconta na gente, eles falam ...“fale como gente e não como robô”, então isso me deixa frustrada porque não posso manifestar nenhum sentimento na conversa, outra coisa a supervisão não precisa tratar a gente como se fossemos máquina, às vezes nos feedbacks, quando uso alguma frase diferente do que é padrão, já baixa minha avaliação. (Entrev. 2)

Em um trabalho tão “mecânico” alguns tentam simplesmente se adaptar, buscam seguir as regras, não questionar, até porque sabem que não vai adiantar nada mesmo. Isso é comprovado na fala a seguir:

(...) tento seguir a risca as regras, as informações ficam disponíveis na intranet e se você questiona alguma coisa, eles dizem para fazer o que está escrito sem discutir, senão leva advertência. Então não questiono, sigo as regras e o pior é aguentar os clientes questionando e eu não saber o que dizer.(Entrev.6).

Cabe ressaltar que, em organizações cujo enfoque mecanicista de administração se faz presente de maneira acentuada, o efeito observado, invariavelmente, é o adoecimento dos trabalhadores. Se uma organização afasta o trabalhador do poder de decisão, prejudica ou impede que ele desenvolva estratégias para adaptar o trabalho à sua realidade, são gerados sentimentos de insatisfação e inutilidade, interferindo com a motivação e desejos, reduzindo o desempenho do indivíduo.

Ainda de acordo com os entrevistados, a empresa não oferece praticamente nenhum suporte para prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Para alguns, os poucos procedimentos existentes são de “fachada”. Algumas explicações são carregadas de rancor, para um desavisado, parece que se está tratando de uma organização do tempo da revolução industrial. Período em que a preocupação maior, por parte dos gestores, estava voltada às máquinas e equipamentos em detrimento à saúde e qualidade de vida dos trabalhadores da época. Para efeito de ilustração, citamos alguns depoimentos:

(...) Treinamento é só para melhorar o atendimento, aumentar a produção, só para desenvolver melhor o trabalho, de vez em quando aparece alguém para fazer a tal ginástica laboral, muitas vezes é um funcionário da própria empresa que vai 10 minutos nos andares e pede para fazer alguns exercícios, porém com o handset nos ouvidos e se entra uma ligação tem que fazer a ginástica atendendo, só alguns “gatos pingados” que vejo fazendo, não existe nenhuma prevenção para evitar doenças, só agora tem uma tal de massoterapia de 10 minutos e um dia cheguei 10 minutos atrasada (porque é com hora marcada) e só pude remarcar para um mês depois, é um absurdo. Não tem psicólogo, só psiquiatra, e quando alguém vai lá porque está

com problemas emocionais ele manda procurar um psicólogo (por conta própria), você sabe quanto é uma consulta com psicólogo? Passa de 100,00, ganho 400,00 e daí? Você acha que alguém vai? (Entrev. 1);

(...) Não existe nenhum suporte para nós, só para as máquinas, os computadores tem help desk (técnico disponível para resolver os problemas dos computadores), os computadores tem melhor tratamento que nós, o ar condicionado não é para nós e sim para as máquinas porque se esquentam muito travam, a empresa oferece programas de prevenção de fachada, só quando aparece alguém da saúde que eles dão um jeito de esconder as coisas erradas e antes da chegada passamos por uma reunião onde somos orientados a falar só que foi permitido na reunião senão...nem mesmo um apoio dos supervisores quando estamos com algum problema. (Entrev. 2);

Ao nosso ver, um ambiente com tais características é terreno fértil para a ocorrência de eventos que se enquadrem como assédio moral no trabalho. Como forma de explicitar mais tal posicionamento, a última categoria de análise procura descrever situações vivenciadas pelos entrevistados que possam ser caracterizadas como exemplos de assédio moral no cotidiano da organização em estudo.

Categoria 4 – Explicitação do assédio moral no trabalho

Como já apresentado na revisão teórica deste trabalho, a explicitação do assédio moral numa organização se dá por meio de gestos, condutas abusivas e constrangedoras, como humilhar repetidamente, amedrontar, menosprezar ou desprezar, ironizar, ridicularizar, risinhos, suspiros, piadas jocosas relacionadas ao sexo, desrespeito aos adoecidos, falar baixinho sobre a pessoa, olhar e não ver ou ignorar sua presença, rir daquele que apresenta dificuldades, sugerir que peçam demissão, dar tarefas inutilizáveis ou que irão para o lixo, dar tarefas através de terceiros ou colocar em sua mesa sem avisar, controlar o tempo de idas ao banheiro, não explicar a causa da perseguição, entre outras.

Tendo como base estes conceitos referendados pelos estudiosos do fenômeno do assédio moral, procurou-se levantar, no conjunto de todas as entrevistas realizadas no período desta pesquisa, afirmações que indicassem a presença desse fenômeno no âmbito da organização em estudo.

Deve-se ressaltar que, embora se faça uso de outros diálogos obtidos nas entrevistas, muito do que já foi discutido nos tópicos anteriores poderia perfeitamente se encaixar na categoria agora estudada.

Entre as várias queixas feitas pelos funcionários, sobressaíram aquelas que tratavam dos problemas de saúde que, segundo os entrevistados, foram agravados após suas entradas na respectiva organização. Os mais velhos na função queixam-se de que a “saúde não era mais como antigamente”, sentem que quando adoecem são mais discriminados que os outros porque os supervisores alegam que já não podem mais produzir como antes (eles falam produzir se referindo a quantidade de ligações atendidas nas 6 horas de trabalho). Piadinhas e ameaças veladas também fazem parte do repertório dos supervisores. Os trechos a seguir são bem ilustrativos:

(...) quando eu entrei na empresa era uma maravilha, todos eram amigos, depois de uns 8 meses que fiquei doente (com LER), sou discriminada, me dão sempre as piores PAs para atender e os supervisores me chamam de maçã podre, porque estou sempre com algum problema de saúde e acham que outros atendentes podem se contaminar com minhas queixas... (Entrev.4)

(...) quando tem reuniões, eles falam que quem não está satisfeito com as regras da empresa pode pedir a conta porque lá fora tem uma fila de desempregado querendo

nossa vaga, se tem muito atestado médico, vivem falando que a empresa não precisa de funcionário doente, que é melhor pedir a conta e se tratar... (Entrev. 1)

Um dos assuntos mais recorrentes ao longo do processo das entrevistas foi o que tratava do tempo para o atendimento das necessidades básicas dos atendentes. Segundo eles o tempo de 15 minutos de intervalo oferecido pela empresa é insuficiente para lanches e idas ao banheiro, o que acabava por acarretar em várias situações consideradas vexatórias pelos entrevistados. Os relatos são muito semelhantes neste sentido, e também muito contundentes:

(...) o tempo de trabalho é de 6 horas com intervalo de 15 minutos para lanche... nestes 15 minutos tenho que pegar elevador para ir até o ático que fica depois do ultimo andar do prédio (10 andares), ou descer para comer alguma coisa fora do prédio...raramente dá tempo para escovar os dentes. As vezes que preciso ir ao banheiro nunca dá, ou tem uma fila grande de chamadas e pedem para esperar um pouco, ou porque tem muitos atendentes indisponível, perguntam ...de novo ir ao banheiro, está com algum problema? É muito constrangedor. Descanso? Nem pensar. Se pego alguma ligação mais desgastante por causa do cliente irritado com alguma coisa de seu telefone ele desconta na gente, e não dá tempo de nem respirar direito e já tem outra ligação para atender, que as vezes é pior ainda, no fim do expediente a sensação é terrível. Só não peço a conta porque preciso trabalhar e me sustentar. (Entrev. 1);

(...) me sinto um presidiário quando entro naquele prédio, todos os passos são controlados por cameras e cronometrados pelos computadores dos supervisores que estão em rede com os nossos onde conseguem avaliar todos os tempos, até idas ao banheiro é controlada, claro que sempre alegam alguma coisa para restringir as idas ao banheiro, 15 minutos não dá tempo para fazer uma refeição decente, tem que ser lanche mesmo e as vezes por causa da demora do elevador, como pela metade, porque ainda tem que esperar a droga do elevador, passar o cartão para liberar a porta, sentar, logar, impossível um ser humano trabalhar deste jeito sem ficar doente. Eles falam que 15 minutos dá para descansar, então tenho a opção, descansar ou comer, ou ir ao banheiro... (Entrev. 5);

Outros exemplos de humilhações no ambiente de trabalho envolviam a complicada relação entre funcionários e supervisores. Os trechos abaixo são elucidativos a este respeito:

(...) fui monitorada em uma ligação em que eu resolvi uma situação de uma maneira diferente e que as pessoas não sabiam, nem a supervisão, na hora de dar o feedback a supervisora me deu nota zero em tudo, tudo porque ela não conhecia aquele procedimento, e mostrou aquela ligação para todo mundo, pros outros supervisores, este foi o comentário do andar inteiro, tirando sarro, uma semana depois, apareceu no sistema, na intranet, confirmando que aquele procedimento estava correto e seria a solução a partir daquele momento todos adotariam aquele procedimento, e ela nem me pediu desculpas...(Entrev. 1);

Olha, humilhação pior é ter que ouvir que não é aconselhável tomar muita água senão fica com vontade de ir ao banheiro... Teve um dia que eu estava no banheiro e a supervisora gritou meu nome da porta do banheiro e perguntou se eu iria demorar porque já fazia 3 minutos que eu estava indisponível, fiquei tão envergonhada que agora só vou no banheiro antes de entrar e depois que deslogo para ir embora. (Entrev. 2).

Segundo os entrevistados a disciplina é rígida, não podem conversar com colegas, não podem sair para relaxar, não podem ir ao banheiro na hora que querem. O relacionamento com os supervisores é muitas vezes frio, ou pior, baseado em ameaças, agressões verbais e gritos:

(...) Teve um que disse que se fosse eu teria vergonha daquela avaliação, que iria fazer outra para passar para o gerente, eu disse que não que poderia passar daquele jeito mesmo e ele disse que não daria o gostinho para o gerente saber que ele tem na equipe dele alguém tão incompetente...fui embora chorando.(Entrev.3);

(...) Tem um supervisor lá, que só sabe gritar, quando ele me interfona e me chama lá, me gela, porque sei que vai gritar, me chamar de incompetente...sempre a tal da advertencia que todos temem.(Entrev.5).

Para finalizar este tópico, decidiu-se por transcrever o relato feito por uma das entrevistadas no qual percebe-se indícios da existência de outra categoria de assédio: o assédio sexual: “olha, nestes nove meses que trabalho lá, já vi muita coisa errada, a pior é um certo supervisor que canta as meninas e quem não aceita sair com ele ele começa perseguir, baixar a nota das avaliações, é complicado”. (Entrev.5).

Não causa espanto a possibilidade efetiva de ocorrência de assédio sexual na empresa em questão, aja visto que para muitos pesquisadores assediar sexualmente faz parte do assédio moral, com todos os efeitos danosos advindos desse mau. Para se ter uma idéia, vale a pena dizer que a entrevistada quase não conseguiu terminar a frase devido a uma crise de choro que a acometeu.

CONCLUSÃO

Nas nossas relações de trabalho, podemos ser feridos emocionalmente de diversas maneiras: por rejeição, humilhação, negação, ataques verbais ou físicos, entre outros. Todo esse conjunto de fatores pode ser hoje enquadrado como a manifestação do assédio moral no ambiente de trabalho. Vemos hoje nas empresas o medo de chefes autocratas, tensões resultantes de conflitos e pressões, angustia, ansiedade e insegurança frente às incertezas, frustrações decorrentes de vivências negativas sucessivas, mal humor e ironia frente à incoerências, baixa auto estima e etc.

A nosso ver, empresas com características mecanicistas estão mais propensas a enfrentar os problemas acima mostrados, principalmente quando se esquecem de visualizar seu corpo de funcionários como pessoas que são, tratando-os muitas vezes como máquinas, sem levar em conta seus sentimentos, seus desejos e também suas limitações físicas e psicológicas.

A presente pesquisa obteve fortes indícios da presença de práticas de assédio moral na organização em estudo, o que ficou bem retratado ao longo de todo o período de realização das entrevistas. Os efeitos desta prática tiveram reflexo nesses indivíduos por meio de profundos transtornos nas relações e condições de trabalho. A pressão psicológica exercida no ambiente de teleatendimento gerou conseqüências sobre a mente e o corpo de quem lá trabalha. A rotina vivida pelo atendente por si só já é bastante opressora, pois se trata de contatos onde o cliente liga quase sempre para reclamar e nunca para elogiar ou agradecer pelos serviços prestados pela operadora, ele fala com o atendente como se este fosse o representante legal da empresa, tendo que solucionar o problema no ato da ligação, não importando se existem normas de conduta e regras de procedimentos a serem seguidas, então, descarrega toda sua fúria sobre quem o atendeu.

Cabe lembrar que o atendente é um ser humano com suas limitações e emoções e mesmo assim tem que manter a diplomacia e adotar uma postura de não se deixar abalar, assim, ao final de um expediente de 6 horas com reclamações ininterruptas, este atendente está praticamente exaurido de suas emoções.

Somando a isso, ainda tem que conviver com supervisores “tiranos” que chamam a atenção por segundos de atraso, por pausas para respirar, por limitações de idas ao banheiro,

estando sempre vigiados por câmeras pelas quais seguranças fiscalizam todos os seus movimentos.

É exatamente tal conjunto de situações que está levando os operadores de teleatendimento a apresentarem com cada vez maior frequência sintomas de depressão e estress. Forte cobrança dos supervisores para o alcance de metas, atitudes grosseiras do público, repetições à exaustão do mesmo “texto” para atender ou vender produtos e serviços e, por vezes, brincadeiras desagradáveis da chefia compõem a rotina desses profissionais, segundo dados da ABT (Associação Brasileira de Telemarketing), divulgados pelo Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações do Estado do Paraná -SINTTEL-PR. (VIVA VOZ; 2006).

Grande parte dos trabalhadores do segmento, a exemplo do que foi relatado nesse trabalho, manifestam sintomas de estress, como ansiedade, depressão, angústia, isolamento social e dores musculares, de cabeça e de estômago. Estas dores estão relacionadas a uma série de fatores, como a falta de mobiliário adequado, a pressão a que são submetidos os operadores, a cobrança de produtividade e a padronização de comunicação e de comportamento. A rigidez dessas organizações também pode gerar perturbações na relação do trabalhador com a sua tarefa, bloquear o uso pleno de suas capacidades e "automatizar" o pensamento.

Como se pode observar, muitos são os problemas enfrentados por organizações que insistem em não tratar com o devido cuidado seu bem mais valioso, as pessoas. E isso não é mais um discurso “politicamente correto”, afinal em uma economia altamente globalizada e competitiva, as organizações dependem cada vez mais da força e comprometimento de pessoas na busca pelo crescimento e sucesso de suas atividades.

Por outro lado, para aqueles que insistem em não ver os benefícios de se cuidar da qualidade de vida dos seus trabalhadores, convém lembrar que o assédio moral (tema alvo desta pesquisa) causa a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, desestabilizando emocionalmente e provocando não apenas o agravamento de mazelas já existentes como depressões e LER, como também o surgimento de novas doenças, levando ainda a rotatividade de trabalhadores e o aumento de ações judiciais pleiteando direitos trabalhistas e indenizações em razão do assédio sofrido. Em outras palavras, a prática do assédio moral afeta negativamente não apenas as vítimas do assédio, como também todo o espaço organizacional, gerando um clima de insatisfação generalizado que invariavelmente se reverte em perda de produtividade por parte da organização palco do fenômeno.

BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS. Disponível em: <www.abt.org.br>. acessado em: 06 /03/ 2006.

ASSÉDIO moral no trabalho-Chega de humilhação! Disponível em: <www.assediomoral.org>. acessado em: 02/08/2006.

BARRETO, Margarida. **Uma Jornada de Humilhações**. 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.

BURGARDT, Lilian. **Diga não ao assédio moral**: silenciar não ajuda a combater a opressão do chefe tirano. Defenda-se! Disponível em: <http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=10866>. Publicado em 22/05/2006.

CADERNOS OGE: assédio moral / Ouvidoria Geral do Estado – Salvador: Secretaria do

Governo do Estado da Bahia, 2005. 17 p.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. A ciência, a sociedade e a cultura emergente. São Paulo: Cultrix, 1982.

FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n. 2, p.8-19, abr./jun. 2001.

HELOANI, Roberto. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n. 1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index>>. Acesso em: 8 ago. 2006.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4^a ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2002.

PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio moral no trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 1196, 10 out. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9021>>. Acesso em: 21 fev. 2007.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Eros e Narcisismo nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index>>. Acesso em: 8 ago. 2006.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi. **Comportamento organizacional**. Gestão do Capital Humano, Curitiba, v.5, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf>. Acesso em 22 maio.2007.

SINA, Amalia. **A outra face do poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TELEATENDIMENTO enfrenta crise da saúde. **VIVA VOZ**, São Paulo, jan/fev.2006, p.8.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.