

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**RELAÇÕES DE PODER, ASSÉDIO MORAL E *BURNOUT*:
um estudo de caso em uma escola particular de Belo Horizonte**

Tamilsy Teixeira Casalechi

Belo Horizonte

2008

Tamílsy Teixeira Casalechi

**RELAÇÕES DE PODER, ASSÉDIO MORAL E *BURNOUT*:
um estudo em uma escola particular de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof^a Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte

2008

AGRADECIMENTO

Dedico meu trabalho e esforço ao professor Fernando Coutinho, que tanto me incentivou e motivou, mostrando-me as formas de poder, tornando-me menos alienada.

Ao professor Diogo Henrique Helal, pela dedicação e paciência nos momentos difíceis e pela firmeza de propósito solicitando-me e cobrando-me leituras e mais leituras.

À professora Kely Paiva, orientadora sempre amorosa, que acreditou em mim, dizendo as palavras certas nas horas certas, não deixando de fazer as devidas cobranças necessárias ao meu crescimento intelectual.

Ao Marcelo, Thayla e Layane, pela compreensão das horas ausentes, mergulhada nas leituras e escrita da dissertação.

Aos colegas de sala que sempre me apoiaram e suportaram minhas críticas.

Enfim, a todos que, de uma forma ou de outra, ajudaram no meu crescimento espiritual e intelectual.

O poder constitui uma arma terrível quando em mãos de um indivíduo ou de um sistema perverso.

Marie-France Hirigoyen

RESUMO

O estudo exposto tem como objetivo principal descrever e analisar as relações de poder, o assédio moral e a síndrome de *Burnout* numa escola da rede particular de ensino. Foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa. O estudo de caso deu-se numa escola denominada como LX (nome fictício) e contou com levantamento documental, 20 entrevistas (com roteiro estruturado, realizada com 17 funcionários e 3 ex-funcionários, incluindo-se a aplicação de uma técnica semiótica de imagens paradas). Os dados foram analisados a partir de análise documental e de conteúdo. Com base nos relatos dos entrevistados, as relações de poder são percebidas na empresa LX, através do controle e vigilância de seus empregados, hostilizando as pessoas e denegrindo a sua imagem na frente de terceiros, denotando o assédio moral. A empresa analisada tem apresentado, segundo os entrevistados, um alto índice de rotatividade, dificultando a criação de vínculos afetivos entre seus funcionários. Devido às ameaças e excessivo controle, os empregados têm queixado-se de cansaço, caindo no presenteísmo e apresentando os sintomas da síndrome de *Burnout*. Ao final, foram apontadas limitações da pesquisa e sugestões para investigações futuras.

Palavras- chaves: Relações de poder - Assédio moral - Síndrome de *Burnout*.

ABSTRACT

The main objective of the following study is to describe and analyze the relations of power, moral abuse, and the Burnout syndrome, in a private school. Field research along with a qualitative and descriptive, approach was undertaken. This case study took place in a school called LX (fictitious name), and involved the analysis of documents, 20 interviews (with a structured script. The interviews were done with 17 employees and 3 ex-employees. They adopted the use of a semiotic technique with fixed images). The data was analyzed from documental and content analysis. From the interviews it was observed that the relations of power take place in LX, through the control and vigilance of its employees, making them hostile and damaging their image in front of others, which leads to moral abuse. According to those interviewed, this company has displayed a great amount of change in staff, which has made it difficult for employees to form strong relations. Due to threats and excessive control the employees have complained of exhaustion and have shown the symptoms of Burnout. In conclusion, the limitations of this research were presented as well as suggestions for future investigations.

Key-words: Power relations - Moral abuse - Burnout Syndrome

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Equipe.....	74
FIGURA 2 – União	75
FIGURA 3 – Trabalho em equipe.	76
FIGURA 4 – Equipe em outro ambiente.	79
FIGURA 5 – Pressão.....	81
FIGURA 6 – Foco.....	83
FIGURA 7 – Compressão.....	86
FIGURA 8 – Por um fio	88
FIGURA 9 – Alvo.....	92
FIGURA 10 – Isolamento	95
FIGURA 11 – Dúvidas.....	100
FIGURA 12 – Sufoco.....	104
FIGURA 13 – Vela.....	108
FIGURA 14 – Descanso e Vigilância	110
FIGURA 15 – Grito.....	111
FIGURA 16 – Cansaço.....	112

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1– Proporção de funcionários entrevistados, por sexo	64
GRÁFICO 2 – Proporção de funcionários entrevistados, por faixa etária	65
GRÁFICO 3 – Proporção de funcionários entrevistados, por estado civil	65
GRÁFICO 4 – Proporção de funcionários entrevistados, por tempo de trabalho na escola LX	66
GRÁFICO 5 – Proporção de funcionários entrevistados, por nível de escolaridade	66
GRÁFICO 6 – Proporção de funcionários entrevistados, por cargo atual ocupado na escola LX	67
GRÁFICO 7 – Proporção de funcionários entrevistados, por tempo de ocupação do cargo atual na escola LX.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1– Dimensões do comportamento individual ou coletivo no trabalho.....	18
QUADRO 2 – As práticas sociais.....	24
QUADRO 3 – As formas de poder.....	25
QUADRO 4 – Os tipos de poder.	33
QUADRO 5 – Os diversos tipos de mediação	37
QUADRO 6 – Processo de subordinação do indivíduo à organização.....	37
QUADRO 7 – Dimensões da especialização do trabalho.....	39
QUADRO 8 – Elementos constitutivos do assédio moral.	48
QUADRO 9 – Categorias das atitudes hostis do assédio moral.....	49
QUADRO 10 – Tipos de assédio moral.	50
QUADRO 11 – Conseqüências do assédio moral.....	50
QUADRO 12 – Outras conseqüências do assédio moral.	51
QUADRO 13 – Componentes da Síndrome de <i>Burnout</i>	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Presença dos componentes de <i>Burnout</i> entre trabalhadores em educação. ...	54
TABELA 2 – Relação de cargos e número de empregados da escola LX.	61
TABELA 3 – Relação do número de funcionários desde a fundação da LX.	62
TABELA 4 – Percepção dos funcionários entrevistados, quanto às suas características pessoais mais marcantes	68
TABELA 5 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto aos pontos positivos e negativos da organização.	71
TABELA 6 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto aos relacionamentos pessoais com as pessoas dentro da escola LX.	72
TABELA 7 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 2	75
TABELA 8 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto às reuniões	78
TABELA 9 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 4.	80
TABELA 10 – Percepções dos funcionários quanto à vigilância na LX	82
TABELA 11 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 6	84
TABELA 12 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao controle e formas de controle na LX	85
TABELA 13 – Percepção dos entrevistados quanto à rotatividade de funcionários na escola LX e suas conseqüências.	87
TABELA 14 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto a momentos de constrangimento.	89
TABELA 15 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto à ameaça de demissão ...	90
TABELA 16 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao sentimento de perseguição dentro da LX.	91
TABELA 17 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao auto-isolamento.	93
TABELA 18 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao isolamento provocado por terceiros.	94
TABELA 19 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto à confiança na LX.	96
TABELA 20 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto às atitudes de desprezo em relação ao trabalho, aos alunos ou à própria escola	98
TABELA 21 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao seu empenho na LX. ..	99
TABELA 22 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao nível de satisfação na LX	101
TABELA 23 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à sua valorização na LX	102
TABELA 24 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao alcance de seus objetivos pessoais na LX	103
TABELA 25 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao reconhecimento e ao estímulo na LX.	105
TABELA 26 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao desenvolvimento de seu potencial na LX	106
TABELA 27 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao envolvimento no trabalho e a busca de soluções para os problemas na LX	107
TABELA 28 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à forma de lidar com problemas de trabalho na LX	108
TABELA 29 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 16	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Pergunta de partida.....	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 O poder, as relações de poder e seus impactos nas organizações	19
2.2 A análise do Poder em quatro vertentes	32
2.2.1 Vertente Econômico-política	33
2.2.2 Vertente Simbólica	34
2.2.3 Vertente Psicológica	36
2.2.4 Vertente Radical Crítica	39
2.3 O assédio moral no trabalho	45
2.4 Síndrome do <i>Burnout</i>	51
3 METODOLOGIA	55
3.1 Tipo de Pesquisa	55
3.2 Seleção dos sujeitos	55
3.3 Coleta de dados.....	56
3.3.1 Levantamento documental	56
3.3.2 Entrevista padronizada ou estruturada	56
3.4 Análise dos dados.....	58
3.4.1 Análise documental.....	58
3.4.2 Entrevista padronizada ou estruturada	58
3.4.3 Técnica semiótica de imagens paradas	59
4 ASPECTOS PERTINENTES DA ESCOLA LX.....	61

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	64
5.1 Dados Demográficos, Funcionais e Pessoais dos Entrevistados	64
5.2 Sobre as Relações de Poder na LX, na percepção dos Entrevistados.....	70
5.3 Sobre o Assédio Moral na LX, na percepção dos Entrevistados.....	89
5.4 Sobre o <i>Burnout</i> na LX, na percepção dos Entrevistados	96
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE.....	125
Apêndice A - Roteiro de entrevista para os funcionários da Escola LX	125
Apêndice B - Roteiro de entrevista com ex-funcionários da escola LX	128

1 INTRODUÇÃO

Afirma Hirigoyen (2005) que, com o fantasma do desemprego, que persiste apesar da retomada do crescimento econômico e com o aumento das pressões psicológicas relacionadas aos novos métodos de gestão, o medo tornou-se um componente determinante no ambiente de trabalho. Tal sentimento fica escondido no fundo da mente de um sem número de empregados, mesmo que não ousem tocar nesse assunto. É o medo de não estar à altura, de desagradar o chefe, de não ser apreciado pelos colegas, da mudança; medo também da crítica ou de se cometer um erro profissional, que possa causar sua demissão. Em certas empresas, a estratégia de gestão do pessoal repousa inteiramente no terrorismo, os assalariados estão, constantemente, na defensiva, o que repercute na escala hierárquica, de alto a baixo. Assim, apesar da retomada do crescimento econômico, a insegurança persiste. Todo assalariado sabe que, qualquer que seja seu nível hierárquico, corre o risco de, a qualquer momento, perder tudo e ser demitido se não for considerado suficientemente produtivo ou não se adaptar às exigências, tendo em vista que os dirigentes não querem ouvir falar da fraqueza ou fragilidade das pessoas.

Na luta desenfreada para manter o emprego, os trabalhadores vão sujeitando-se a qualquer tipo de sobrecarga e humilhações, vão remodelando sua identidade e cedendo seus valores, abrindo mão de sua criatividade para executar apenas o que foi ordenado. O treinamento nas organizações não passa de puro adestramento de funcionários, tolhendo a criatividade de todos, moldando-os de acordo com os interesses da empresa. O trabalho executado, sob pressão e constrangimentos, contribui para o aparecimento de doenças, afetando o rendimento do trabalhador e sua qualidade de vida, prejudicando, até mesmo, os relacionamentos pessoais. (HIRIGOYEN, 2005).

Segundo Alevato (1999), muitas pessoas estão incluídas nos estudos sobre as patologias do trabalho. É difícil ignorar o sofrimento e a situação de escravidão, a que são submetidos, causando o esgotamento físico, mutilações, desordem mental e como conseqüências, o alcoolismo, depressão e suicídio. O sofrimento é tal que,

às vezes, o empregado necessita de atendimento clínico, pois as condições que o pressionam contribuem para o seu adoecimento. Neste sentido, Haag et al (2001) afirmam que as características da empresa e o tamanho, a divisão sexual do trabalho, divisão manual e intelectual, jornada, salários, exigências, mecanismos de controle são fatores nocivos de caráter psicossocial que interferem na saúde do trabalhador.

Alevato (1999) ressalta que, quando o empregado sente-se inseguro, ameaçado, ele começa a si cobrar pelo não reconhecimento de “tudo o que fiz por aquela empresa”. Os trabalhos extras, as viagens de negócio, a convivência familiar roubada ficam camufladas, guardadas, pois a rotina do trabalho é compensadora, simbolicamente. Quando essa rotina é abalada, vêm as cobranças emocionais. O empregado cobra-se por tanta doação e surge o sofrimento, muitas vezes, inconsciente.

Nesse sentido, Dourado e Carvalho (2006) afirmam que a concentração de poder vai gerar problemas graves, que influenciarão de forma negativa, abalando a satisfação pelo trabalho, causando sentimentos desagradáveis. As autoras ressaltam que o indivíduo tem sido vítima das opressões, destruindo sua condição, através dos mecanismos, cada vez mais sofisticados, de controle e alienação. Para elas, os métodos de controle exercidos sobre o trabalho pelo capital têm levado trabalhadores a conflitos e angústias.

Segundo Limongi-França (2003), empregado exposto a constrangimentos freqüentes, humilhações, trabalho excessivo, conflitos constantes, ausência de pausas e de intervalos, estímulo à competitividade, uso exaustivo da memória, dentre outros, são fatores que contribuem para o aparecimento de doenças ocupacionais.

No caso do setor da educação, alvo deste estudo, Motta (1990) ressalta que a educação moderna está ainda pautada no processo de dominação e poder burocrático. A preocupação maior da educação deveria ser uma prática de desenvolvimento das pessoas e não na instrumentalização e aperfeiçoamento de técnicas para se sobreviver a um mundo competitivo.

Segundo Freire (1987), as organizações, de uma forma geral, exercem poder sobre seus funcionários, de tal forma que eles tornam-se cada vez mais submissos e dependentes. Assim como os alunos têm que enfrentar as provas, os concursos; os professores e funcionários das escolas são submetidos a testes, a avaliações de desempenho, tendo seu trabalho constantemente controlado pela instituição.

Posteriormente, apresentar-se-ão os efeitos do assédio moral no ambiente de trabalho e a síndrome de Burnout, que tem afetado os profissionais, inclusive os da educação, levando-os à exaustão, à desistência do próprio trabalho.

O presente estudo foi realizado em uma escola particular de Belo Horizonte, tendo o seu nome verdadeiro ocultado. O nome fictício da instituição foi designado de LX e as pessoas envolvidas tiveram seus nomes trocados, como forma de preservar sua imagem e manter o seu anonimato.

A escola LX funciona há mais de vinte anos e tem como segmento a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e Ensino Médio. Trata-se de uma empresa familiar, que conseguiu um crescimento favorável nos últimos dez anos e cujos alunos têm atingido resultados positivos em termos de aprovação nos vestibulares. Uma descrição mais detalhada está disponível no final da Metodologia.

1.1 Pergunta de partida

A pergunta norteadora deste estudo foi sistematizada da seguinte forma: Como se relacionam as relações de poder, o assédio moral e o *Burnout* na escola LX, na percepção de empregados e ex-empregados?

Freire (1987) afirma que não se pode humanizar as pessoas se não humanizar o mundo. As pessoas tornam-se mais humanas trabalhando juntas para construir um mundo melhor, com mais liberdade, assumindo conscientemente, como trabalhador, a função de sujeito da sua história. O autor ressalta que é necessária “a luta pela humanização, pelo trabalho livre, pela desalienação, pela afirmação dos homens como pessoas, como seres humanos” (FREIRE, 1987, p. 30). Para ele, a

desumanização ocorre por causa da violência dos opressores, que insistem em diminuir o outro. E os oprimidos, mais cedo ou mais tarde, vão lutar no sentido de recuperar sua humanidade com a intenção de libertar-se. Assim, as relações que o ser humano tem com o mundo obedecem a uma pluralidade de aspectos e não deve ser de domesticação, mas de libertação. Freire (2007) ressalta que as tarefas vêm prontas para o indivíduo, em forma de receita e ele a executa sem absorvê-la. Ele acaba deixando de ser sujeito e passa para a simples condição de objeto. Dessa forma, torna-se necessário ter atitude crítica, utilizando suas capacidades intelectuais na intenção de não se deixar alienar.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é descrever e analisar como se relacionam o assédio moral, o *Burnout* e as relações de poder na escola LX, na percepção de empregados e ex-empregados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever e analisar como se encontram configuradas as relações de poder na escola LX, segundo a percepção de empregados e ex-empregados.
- b) Descrever e analisar a percepção de empregados e ex-empregados quanto ao assédio moral na LX.
- c) Descrever e analisar a percepção dos empregados no que tange a síndrome de *Burnout*.

1.3 Justificativa

O poder sempre exerceu fascínio sobre os seres humanos desde os primórdios da existência humana. Em nenhum momento, entretanto, foi tão debatido quanto nas últimas décadas, seja no que se refere à sua caracterização, ao seu uso e, principalmente, ao seu abuso.

Muitas vezes, o trabalhador passa por momentos conflituosos, sentindo o impacto das pressões, afetando, assim, a sua saúde. Outras vezes, torna-se uma pessoa irritada, diminuindo sua capacidade de concentração, elevando o grau de estresse. O presente estudo tem relevância no sentido de aprofundar a compreensão em torno da identificação entre relações de poder, assédio moral e síndrome de *Burnout*, buscando esclarecer como tal relação dá-se numa escola, ou seja, em uma unidade organizacional multidimensional.

Alevato (1999) aborda que, no mundo capitalista, encontram-se várias pesquisas com o objetivo de aperfeiçoar os controles e o disciplinamento sobre os homens, porém surgem críticas a respeito da saúde do trabalhador, bem como o seu equilíbrio psíquico e sua dignidade.

Os autores Tanure, Carvalho-Neto e Mota (2007) alegam que as pressões causadas pelas transformações econômicas e sociais têm deixado os indivíduos mais propícios às doenças psicossomáticas e orgânicas. Note-se que muitas pessoas têm dificuldades de relaxar devido a um estado de tensão. Numa mesma empresa, pessoas que passam por situações de pressões variadas podem ou não adoecer: isso vai depender do modo de pensar, agir e reagir de cada um. Para os autores, as mudanças que ocorrem, freqüentemente, nas organizações e, muitas vezes radicais, contribuem para o surgimento de doenças ocupacionais. Segundo eles, com a desvalorização de algumas profissões, ameaças constantes de demissão, cobranças excessivas, competitividade interna e externa, tudo isso contribui para que o empregado sinta-se sempre em dívida com a empresa.

Dessa forma, autores como: Foucault, Pagès, Clegg, Bourdieu, Galbraith, dentre outros, terão destaque neste estudo, cada um contribuindo sob variados pontos de vista em relação ao poder nas organizações. Serão analisadas quatro vertentes do poder: a econômico-política, a simbólica, psicológica e a radical crítica. A ênfase maior será em relação aos trabalhos desenvolvidos por Pagès et al, na vertente psicológica, consagrando a organização como local de expansão do poder, analisando as práticas políticas de recursos humanos e o controle através de rituais, e por Foucault, na vertente radical crítica, ressaltando o poder disciplinar como mecanismo de fiscalização.

Assim, percebe-se que as pressões exageradas, o uso do poder de forma negativa e destrutiva têm levado os trabalhadores a produzirem cada vez menos e a terem momentos depressivos. Torna-se relevante fazer um estudo sobre as relações de poder na organização e suas decorrências em termos de assédio moral e *Burnout*, identificando percepções dos trabalhadores, que enfrentam tais situações e possibilidades de enfrentamento nos níveis individual e organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Srour (1998) afirma que o conhecimento das organizações dá-se através das práticas sociais. O espaço social é composto pelas relações de produção e pelas relações de poder e de saber que se remetem às práticas sociais, as quais muitas delas estão relacionadas com rituais, cerimônias ou ritos.

As práticas sociais envolvem dispêndios de energia e movimentação de bens e agentes. No mais, parecem celebrar a convivência social, pois a despeito das turbulências que produzem, ocorrem de forma ordenada: ficam adequadas a figurinos previamente estabelecidos, obedecem a formalidades, mobilizam disciplinas miúdas, exigem o cumprimento de deveres. (SROUR, 1998, p. 131).

Consoante às idéias de Srour (1998, p. 132), as práticas sociais são pautadas por normas inspiradas em valores socialmente controladas. O autor conceitua o trabalho “como a prática social básica para a humanidade. Ninguém se humaniza nem vive-se fora de coletividades humanas.” O trabalho é a mola propulsora da produção econômica. O autor ressalta que “não podemos confundir trabalho com emprego. O emprego é a prestação de serviços a um empregador, sob a dependência dele e mediante alguma forma de remuneração.” O trabalho consiste, então, num gasto de energia para se produzir algo, acrescentando um valor a mais.

Dejours (2002, p. 42) define o trabalho como “uma atividade útil coordenada, desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita.” Segundo ele, “trabalhar não é somente executar os atos técnicos, é também fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas indispensáveis à psicodinâmica do reconhecimento” (DEJOURS, 2002, p. 58). O autor considera o homem como um sujeito cognitivo passível de errar ou falhar. “O fator humano é considerado na sua relação com as máquinas e com o ambiente de trabalho, no qual o homem funciona” (DEJOURS, 2002, p. 32). Nesta perspectiva, o comportamento humano é dividido em três dimensões como a inteligibilidade, o sofrimento e as defesas contra o sofrimento e a autenticidade, como são descritas no QUADRO 1.

DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL OU COLETIVO NO TRABALHO	CARACTERÍSTICAS OU ASPECTOS FUNDAMENTAIS
Inteligibilidade	A maior dificuldade se encontra na comunicação, ou seja, na forma de explicar suas ações e de se fazer compreensível.
Sofrimento e as defesas contra o sofrimento	No caso de sofrimento no trabalho, o ego não fica passivo, ele se defende. Existem defesas contra o sofrimento.
A autenticidade	Tentar expressar publicamente uma atitude gera um certo risco. As opiniões podem ser contrárias.

Quadro 1– Dimensões do comportamento individual ou coletivo no trabalho
 Fonte: adaptado de DEJOURS, 2002, p. 59-60, pela autora.

Dejours (2002, p.53) ressalta que não há, no mundo do trabalho, um intermediário entre a confiança e a desconfiança. As tensões provocadas pelas relações de poder e dominação geram esse ambiente. “A confiança inscreve-se numa dinâmica de suspensão, de deixar em latência as relações de força no trabalho.” O autor alega que o reconhecimento está relacionado ao trabalho, pois ele é julgado e avaliado e não a pessoa. Na teoria do fator humano, o reconhecimento é relevante, é uma forma de retribuição moral-simbólica através da compensação da eficácia da organização do trabalho. Dejours (2002) afirma, ainda, que a cooperação está relacionada com o coletivo do trabalho, permitindo desempenhos melhores e que os erros sejam assumidos. A cooperação pode ser vista como articulação dos talentos de cada pessoa. Dessa forma, os erros podem ser suavizados. A qualidade da cooperação vai depender da eficiência do trabalho, da confiança e segurança. Para fazer-se uma avaliação do fator humano, torna-se necessário estudar a importância da cooperação.

Nesse sentido, Aranha (1996) afirma que a razão predominante na ciência e na técnica constitui uma face da racionalidade, a chamada de razão instrumental utilizada para saber o que fazer e como fazer. Não adianta questionar o para que fazer, porque esse domínio exige as razões vitais, que é o campo das relações humanas, voltada para o destino da humanidade.

A razão instrumental visa à dominação da natureza para fins práticos e lucrativos, sendo fácil constatar que a ciência e a técnica estão a serviço do capital e do poder. Por isso, a sua lógica é a da eficiência, do sucesso, do ganho, do progresso, exercida com tal força, que nem sempre percebemos que o predomínio da razão instrumental introduz uma “irracionalidade” no modo de vida contemporânea. (ARANHA, 1996, p. 237).

Aranha (1996) ressalta ainda que os fins humanos foram esquecidos ou deixados para segundo plano e que os prejuízos, na qualidade de vida, fazem parte das contradições do sistema moderno.

Assim, para aprofundar o embasamento teórico sobre tais questões e subsidiar a discussão dos resultados da pesquisa empírica, torna-se necessário esclarecer os conceitos de poder e de relações de poder, de assédio moral e de síndrome de *Burnout*.

2.1 O poder, as relações de poder e seus impactos nas organizações

Clegg *et al* (2001) afirmam que o poder originava-se da propriedade e controle dos meios de produção, apoiado pelo poder de vigilância. Dessa forma, o conhecimento era extremamente importante, uma vez que o poder era derivado da perícia na utilização dos meios de produção – na “maestria” no exercício das atividades. Para os autores, de fato, existe uma multiplicidade de vozes que discursam sobre o poder, cujo resultado tem sido uma variedade de conceituações contraditórias. Em virtude da rara comunicação entre as duas vozes mais altas que emergem – a funcionalista e a crítica - a confusão tem sido ainda mais exacerbada. Enquanto a primeira adota uma orientação gerencialista, cujas assunções subjacentes raramente estão articuladas e menos ainda criticadas, obtém-se como resultado um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, porém também ao abuso. Por sua vez, a última (crítica) tem confrontado temas como dominação e exploração e, no entanto, parece ser cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas.

Nas obras observadas por Clegg *et al* (2001), no que diz respeito aos interesses, as conceituações apresentam a arena da vida organizacional em relação à idéia básica de “classe” e de suas relações sociais. Essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações, como os teóricos de esquerda, a partir de Marx, tem-nas definido. Já Weber admitia que o poder era derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, entretanto defendia o fato do poder não se reduzir exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriedade como proposto por Marx. Segundo a

perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade, quanto do conhecimento das operações. As organizações deveriam ser diferenciadas de acordo com a capacidade de certas pessoas de controlar os métodos de produção, influenciando, assim, as relações técnicas de produção e da incrustação das diversas identidades ocupacionais, as quais fazem surgir a vida subjetiva das organizações. Dessa forma, de acordo com Clegg *et al* (2001), Weber ressalta as formas de identificação e representação realmente usadas pelos membros da organização, em vez de simplesmente assumir que a visão de mundo dessas pessoas é apenas um julgamento de valor “falso”.

Para Clegg *et al* (2001), o trabalhador tem a oportunidade de usar suas capacidades criativamente em certos relacionamentos sociais ou conduzir formas de ação social dentro da ordem dominante da organização, uma vez que é contratado por uma organização burocrática. Dessa forma, analisando as distintas possibilidades para a criatividade, torna-se claro que os membros da organização têm algum tipo de controle à sua disposição para exercerem o poder, tanto para desafiarem como para reproduzirem a estrutura formal da organização, na qual diferenciados poderes são velados, legitimados e reproduzidos. Assim, as “estruturas de dominação” da organização não dependem exclusivamente do poder econômico para sua construção e permanência.

O empregado representa, sob o ponto de vista do trabalhador, uma capacidade de trabalho, a qual deve ser efetuada. No caminho da realização desse gerenciamento efetivo está a essência do poder potencial nas capacidades do contratado, o qual pode estar disposto a trabalhar como sujeito obediente ao discernimento e ao controle gerencial. De qualquer forma, devido a essa essência, os trabalhadores contratados reterão um discernimento último sobre si próprios, sobre o que fazem e como o fazem. Uma fonte potencial de resistência reside, conseqüentemente, nessa inescapável e irreduzível essência da força de trabalho. (CLEGG *et al*, 2001)

Já o poder nas organizações, refere-se à hierarquia das estruturas dos cargos e às suas relações recíprocas. O campo do *management* tende a classificar, particularmente, tal poder como “legítimo”. O fato dos cientistas sociais, raramente, acharem necessário justificar o porquê desse poder ser hierárquico explica a

conseqüente abrangência da aceitação, mesmo que implícita, da natureza hierárquica do poder. Nesse campo de pesquisa, o poder incrustado na hierarquia tem sido aceito como “normal” e “inevitável”, derivando do *design* formal da organização. Com a mesma força, essa aceitação tem sido amplamente rejeitada nas análises que têm focado o poder como “ilegítimo”, isto é, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por tais estruturas. (CLEGG *et al*, 2001)

Para Clegg *et al* (2001), o poder era legitimado na forma de estruturas organizacionais segundo Marx e Weber, os quais acreditavam que o poder era dominação e as ações que tinham como objetivo confrontar tal fato constituíam-se em resistência à dominação. A visão dominante do trabalho gerencial tratou o poder de um modo bastante distinto: os arranjos organizacionais existentes não eram estruturas de dominação, mas sim de autoridade formal, legítima e funcional. Efetivamente, o poder era resistência, entretanto, de uma espécie ilegítima, disfuncional. Os autores afirmam, ainda, que a tradição marxista/weberiana associava o poder às estruturas pelas quais certos interesses eram dominados; já os teóricos do *management* definiam o poder como ações que caíam fora das estruturas legitimadas e que ameaçavam os objetivos organizacionais. Em termos da “organização”, legitimidade é usualmente definida quando o autor está referindo-se às elites organizacionais, isto é, à alta gerência. Dessa forma, igualam-se os interesses gerenciais às necessidades da organização e, assim, como qualquer outro grupo, a possibilidade que os gerentes têm de atender a seus próprios interesses ocultos é largamente ignorada. (CLEGG *et al*, 2001)

Por outro lado, os sistemas de regras que construíram a burocracia de Weber vêm sendo reinterpretados, conforme as “práticas disciplinares” derivadas de Foucault. Segundo Clegg *et al* (2001), os autores influenciados por essa tradição referem-se às “microtécnicas” do poder. Diferenciando-as dos sistemas formais, tais técnicas não são comumente concebidas em termos de um conceito causal de poder (a noção de alguém conseguindo fazer com que outra pessoa faça algo que, de outro modo, não faria). Por meio de práticas de rotina das organizações, eles representam maneiras pelas quais tanto indivíduos quanto grupos, coletivamente organizados, tornam-se socialmente inscritos e normalizados, em vez de serem episódios sociais

observáveis em suas causas. Os autores afirmam ainda, que as noções dominantes de poder, as quais delineiam tanto as abordagens modernistas quanto as funcionalistas, foram desafiadas. O poder, agora, não era apenas um recurso conveniente, manipulável e determinístico. Nesse momento, todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação, dentro da qual, as perspectivas de saída eram restritas tanto para os grupos dominantes quanto para os grupos subordinados. Antes, o poder havia sido caracterizado de várias formas, porém todas requeriam que alguém “tomasse partido”. Os funcionalistas defendiam os gerentes e, assim, a resistência a seu poder era ilegítima. De acordo com os teóricos críticos, a resistência era um fator positivo, uma vez que era visto como uma oportunidade para a ação humana criativa, principalmente, se associada a categorias subjugadas, tais como trabalhadores, mulheres e minorias étnicas, como uma reafirmação contra os processos dominantes. (CLEGG *et al*, 2001)

Assim como o poder tem sido visto como uma variável independente, como a dominação que causa resultados, Clegg *et al* (2001) afirmam que ele pode ser visto também como uma variável dependente já que, nesse caso, o resultado dá-se através da dependência. Nas mãos de gerentes que usam o poder na busca de objetivos organizacionais e coletivos, esse é visto como funcional; já nas mãos daqueles que desafiam esses objetivos, procurando promover interesses próprios, o poder é analisado como disfuncional. Dessa forma, o poder tem sido visto como um meio pelo qual a legitimidade é criada e como a encarnação de ações ilegítimas, tendo sido comparado aos arranjos formais das organizações, nos quais a legitimidade está incrustada e também, com as ações informais as quais influenciam os resultados organizacionais. Assim como o poder tem sido visto como condicional para a existência de conflitos, é visto, também, como um meio de preveni-los. O poder tem sido definido como um recurso que é consciente, sendo, portanto, aclamado por ser produtivo e, por outro lado, tem sido definido deliberadamente como objeto mobilizado na busca de interesses próprios, sendo assim, repreendido pelo fato de ser repressivo.

Clegg *et al* (2001) afirmam que em alguns momentos, os gerentes usam o poder apenas para repelir os ataques ilegítimos; assim ele é um recurso útil e maleável, que é “bom” quando usado pelos gerentes e “ruim” quando usado contra eles. O

poder tem sido visto pela abordagem alternativa crítica como um meio de dominação e pela resistência, como uma ferramenta de emancipação.

Oportuno é, portanto, perceber como o poder manifesta-se no campo das organizações. De acordo com Aranha e Martins (2003), existem várias definições e interpretações sobre o conceito de poder. Nesta dissertação, considera-se o poder como a capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos desejados sobre indivíduos ou grupos humanos. Desta forma, o poder estabelece dois pólos: aquele que exerce o poder e aquele sobre o qual é exercido o poder. Assim, o poder é um conjunto de relações através das quais indivíduos sobrepõem-se sobre as atividades de outros indivíduos, ou seja, o poder é a capacidade de alguém persuadir ou coagir outro e não existe fora de uma relação entre atores sociais distintos.

Neste sentido, Crozier (1981) afirma que o poder fundamenta-se em um problema delicado e de difícil resolução para a sociologia das organizações. A simplicidade e a previsibilidade dos esquemas de comportamento do tipo estímulo-resposta, presentes no comportamento humano, não permeiam as relações humanas baseadas no poder. O autor analisou vários estudos de psicólogos sociais e de pesquisadores americanos sobre o comportamento humano no seio das organizações e percebeu que ainda há muito para se descobrir, uma vez que detectaram que a identificação dos problemas relacionados ao poder não havia progredido após as análises de Maquiavel ou Marx.

Segundo Srour (1998, p. 135), “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral”. Sua fonte está relacionada com a capacidade de coagir ou dominar uma outra pessoa produzindo os “efeitos desejados”, controlando as ações. No exercício do poder, a pessoa dominada tem sua liberdade castrada. Através da intimidação, do medo e da dor, o indivíduo torna-se obediente. Assim, converte-se os demais em meios para alcançar fins desejados. Se as pessoas dominadas forem vulneráveis, podem vir a causar danos. Para o autor, o empregado, muitas vezes, com medo de represálias ou advertência, submete-se a pressões com receio também, de uma possível demissão. Assim, o medo vai crescendo e a vontade do chefe prevalecendo. Na sociedade capitalista, os indivíduos, cada vez mais, ficam à mercê do poder, pois conhecem as conseqüências de um desemprego e as dificuldades de

ser autônomo. Todos procuram manter-se empregados e cumprir as ordens estabelecidas.

Para Srour (1998), o poder é definido como:

A capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se. (SROUR, 1998, p. 137).

Para tanto, existem diferentes meios de controle. Nesta perspectiva, Srour (1998) afirma que os meios de controle político enviam-nos às ameaças contra a integridade física dos agentes. Já os meios de controle simbólico correspondem aos incentivos morais e estão relacionados ao prestígio, ao reconhecimento e aos rituais de identificação e de integração sociais. E os meios de controle econômico são as satisfações fornecidas pelas remunerações, prêmios, recompensas e têm caráter pontual e material, porém sofrem desgastes com o tempo. Para o autor, as organizações atingem seus objetivos, mantêm a disciplina e a coesão através de controles variados como: contribuições materiais, coerções físicas e sanções morais, como resumido no QUADRO 2.

DIMENSÃO	CAPACIDADE DE INTERVIR	MEIOS DE CONTROLE	OBEDIÊNCIA
ECONÔMICA (utilidades)	Trabalho (energia processadora)	Utilitários (satisfações pontuais)	Calculista (benefícios)
POLÍTICA (vontades)	Mando (força coatora)	Físicos (submissões dos corpos)	Compulsória (vulnerabilidade)
SIMBÓLICA (consciências)	Influência (ascendência indutora)	Mentais (inculcações culturais)	Voluntária (consentimento)

Quadro 2 – As práticas sociais.
Fonte: SROUR, 1998, p. 142.

Srour (1998) considera as três formas do exercício do poder. A capacidade de coagir é aquela adquirida através do uso da violência, da força. Estão incluídos nessa forma de poder os militares dos Estados autoritários, as coroas absolutistas, as polícias políticas, os exércitos invasores, os guardas sobre presidiários. Esse tipo de poder não perdura muito através da força, pois logo após a “submissão dos corpos”

passa-se a “domesticação das mentes”. O poder coercitivo é acompanhado da necessidade de administrar. Para administrar, torna-se relevante planejar ações, emitir ordens em nome de uma racionalidade imposta. Os gestores agregam responsabilidades, tais como julgar e deliberar. Essas formas de poder são demonstradas no QUADRO 3.

FORMA DE PODER	REGULAÇÃO DE INTERESSES
COAGIR (dar ordens)	Compelir, ameaçar, controlar.
ADMINISTRAR (realizar objetivos)	Planejar, organizar, dirigir.
JULGAR (emitir juízos)	Arbitrar disputas.
DELIBERAR (definir políticas)	Escolher rumos.

Quadro 3 – As formas de poder.
Fonte: SROUR, 1998, p. 149.

Segundo o Srour (1998), nas empresas capitalistas, o poder supremo é exercido pelos proprietários, porém eles delegam poderes a seus gestores, que se comprometem em defender os interesses patronais, adquirindo um tipo de poder atribuído que é o mando.

De acordo com Motta (1990), quanto maior e mais perfeita torna-se a integração entre as empresas, mais poderosa torna-se a burocracia e os capitalistas privados, menos importantes. Dessa forma, apresenta-se o “Estado amplo”, inicialmente, um poder estruturado de forma rigorosamente informal que é o modo de organização dos gestores, ou seja, dos burocratas advindos das grandes empresas ou conglomerados, dos grandes sindicatos e dos setores de Estado convencional cooptados, especialmente os setores econômicos. A tecnologia que se encontra na base das organizações burocráticas e de sua integração é também a base do poder dos gestores. Assim, todo o ordenamento social das formações capitalistas desenvolvidas e, também, das subdesenvolvidas industrializadas fundamenta-se na tecnologia e nas modalidades particulares assumidas pelo estado de relações de força entre capitalistas, gestores e trabalhadores. Enquanto sistema de poder, a competência da burocracia precisa ser vista na sua capacidade de manutenção e expansão. A burocracia, como sistema de poder, não significa o mesmo poder para todos os burocratas, portanto, é necessário conformar-se aos seus símbolos e rituais para transpor os seus degraus (MOTTA, 1990). Observe-se que é neste sentido, o

de “transpor degraus”, que se insere a pesquisa desenvolvida nesta dissertação.

Ressalte-se que o poder é manipulado através das decisões e ações organizacionais, afetando os resultados da organização. Assim, as relações de poder no campo organizacional são vistas como os choques que ocorrem na empresa, com o sistema de metas externos ou internos, daí sua importância nos estudos organizacionais. (MINTZBERG, 2006)

Neste sentido, segundo Crozier (1981), houve uma evolução significativa dos pontos de vista dos estudos organizacionais nos últimos cinquenta anos. Da análise racionalista e limitada, quase mecanicista, de Taylor e de Fayol, que dominava em 1920, passou-se ao estudo das organizações, em termos de relações humanas, cujo apogeu começa a declinar e através do desenvolvimento do estudo das tomadas de decisão, há um retorno ao racionalismo, no entanto, sob uma forma totalmente distinta da análise mecanicista clássica, uma vez que se trata de uma forma de análise que procura viabilizar a integração de todos os conhecimentos adquiridos em termos de relações humanas. A cada uma dessas etapas que, por sua vez, continuam de certa forma a sobrepor-se, corresponde determinado tipo de atitudes, um certo modo de compreender as relações de poder.

O estabelecimento de um paralelo entre esse ponto de vista e essas práticas, com a atitude completamente oposta na aparência de seus contemporâneos marxistas e, principalmente, soviéticos é interessante e legítimo, de acordo com Crozier (1981). Para o autor, enquanto todos os problemas do capitalismo eram analisados em termos de relações de poder, tais articuladores pensavam, ainda mais profundamente, que os “taylorianos”, ou seja, acreditavam que a administração das situações poderia resolver todos e quaisquer problemas relacionados ao poder.

Já para Morgan (2006), que trabalha com várias imagens organizacionais, uma organização burocrática é operada e planejada como se os seres humanos fossem máquinas, desenvolvendo as tarefas rotineiras com eficiência. Os teóricos clássicos são criticados por não terem dado ênfase ao lado humano nas organizações. “O poder é o meio através do qual os conflitos de interesses acabam resolvendo. O poder influencia quem consegue o que, quando e como” (MORGAN, 2006, p.194). O

autor retrata o poder na determinação de aspectos da vida da organização. Os trabalhadores são encorajados a encarar que o conflito e o jogo de poder podem ter resultados positivos ou negativos.

O conflito pode encorajar a auto-avaliação e desafiar a sabedoria convencional. Ele pode causar certo grau de sofrimento dentro de uma organização, mas pode também fazer muito para estimular o aprendizado e a mudança... Isto é particularmente verdadeiro em situações de tomada de decisões em que a ausência de conflito geralmente produz conformidade e perda de eficácia. (MORGAN, 2006, p. 209)

Sobre esse aspecto, o trabalho pode ser fonte de prazer e de sofrimento e, muitas vezes, o conflito vai ser fonte geradora de uma mudança organizacional. O preocupante é quando esses conflitos tornam-se permanentes, dificultando o desempenho das tarefas e trazendo sofrimento para os trabalhadores e possíveis doenças ocupacionais, prejudicando a qualidade de vida do sujeito. As pressões nas organizações aumentaram depois que elas reduziram o seu tamanho, principalmente, a partir da década de 90. Muitas empresas, para reduzirem custos, demitiram seus funcionários. Sendo assim, o medo do desemprego tem levado muitas pessoas a continuarem na empresa, suportando as pressões e as relações de poder, tornando-se submissas. Morgan (2006) compara as organizações com prisões psíquicas, pois os sujeitos vêem-se prisioneiros de imagens, idéias, pensamentos e ações. Apesar de as organizações serem realidades socialmente construídas, elas também assumiram poder próprio, permitindo exercer o controle sobre as pessoas, interferindo no modo de pensar e agir.

Interessante o posicionamento de Motta e Vasconcelos (2002), autores que mostram que os sistemas organizacionais não distribuem igualmente as possibilidades de aprendizado. Muitos têm a oportunidade de serem treinados em sua capacidade de ação estratégica e, também, de como lidar com situações de poder, aprendendo, assim, a negociar e a “jogar” melhor conforme as regras do sistema. Por sua vez, outros encontram-se relegados a estruturas de trabalho, às quais sempre devem obedecer, não obtendo oportunidades de tomar decisões ou, até mesmo, de treinar sua cognição, permanecendo como “jogadores atrofiados” e “negociadores limitados”. Tal perspectiva de análise apresenta as organizações como sistemas sociais, as quais treinam e capacitam “bons jogadores”, indivíduos que sabem

processar informações, ativos e com voz na determinação de seu futuro ou indivíduos “apáticos” ou passivos, os quais repetem rotinas e procedimentos sem questioná-los, com escassa mobilidade social e cultural, apegando-se ao passado excessivamente. Dessa forma, essa abordagem apresenta as organizações como sistemas em que as partes são justificadas pelas propriedades do todo, portanto são as forças desse sistema maior que causam impacto no indivíduo. Muitas vezes, após anos de pressão em ambientes que os limitam, indivíduos que sabem negociar perdem tais características, adotando, então, comportamentos passivos. Segundo essa análise, ocorre também o contrário: indivíduos, que antes eram submetidos a sistemas que os limitavam, podem desenvolver-se uma vez submetidos a pressões sociais em que devam adotar outros comportamentos para poderem sobreviver. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Neste sentido, Motta e Vasconcelos (2002) acreditam que as atitudes de hoje são reflexos de vivências do passado. Uma vez que um indivíduo fora dominado pelo abuso do poder há anos, futuramente ele tenderá a agir da mesma maneira. Em seu ambiente de trabalho, um indivíduo pode, simplesmente, acomodar-se e aceitar a dominação, anulando-se de suas convicções ou, não se permitindo ser maltratado, tomar as devidas atitudes. Não é o trabalhador quem escolhe em qual lado ficar, mas sim a própria organização que detém a autonomia da decisão. O indivíduo, muitas vezes, cansado pela pressão exaustiva, é impulsionado a provocar mudanças, promovendo um ambiente favorável a seu favor.

Motta e Vasconcelos (2002) ressaltam ainda que, à medida que as organizações foram crescendo, as habilidades foram tornando-se cada vez mais fragmentadas e especializadas, transformando, assim, as posições mais funcionalmente diferenciadas. Para produzir seu caminho, as organizações desenvolveram estratégias, centralizando o poder e eclipsando as fontes potencialmente problemáticas e plurais de identidades, as quais surgiram devido à divisão do trabalho. As organizações modernas foram, portanto, projetadas para funcionarem como se fossem um organismo unitário. De acordo com os autores, essas organizações, portanto, são estruturas de *status* de tarefas descontínuas. Dessa forma, as tarefas são fragmentadas, as habilidades são diversas e o conhecimento é, portanto, codificado, mantido e avaliado. Assim, o conhecimento é dividido entre

aquele que é mais valorizado, sendo, geralmente, mais esotérico, abstrato e mais relacionado ao trabalho mental e aquele que é menos valorizado, mais mundano e, assim, relacionado ao trabalho manual. A noção da organização está implícita nessas distinções. Enquanto algumas atividades têm caráter de supervisão, outras existem para executar ordens advindas de superiores. Sendo assim, o poder estrutura-se dentro de um *design* organizacional, cujo tema da obediência organizacional é central para a discussão sobre o poder. (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)

Convém, ainda, ressaltar que, segundo Motta e Vasconcelos (2002), o lapso existente entre a capacidade de trabalho e sua efetiva realização implica poder e organização do controle. O detalhamento de tal lapso é essencial para algumas tradições marxistas de análise, particularmente a da alienação. Novas estratégias e táticas, que intimidem o discernimento dos trabalhadores, estão sendo sempre almejadas pelos gerentes. Aquelas que substituem a autodisciplina pela disciplina de um gerente externo são as mais efetivas e econômicas. Historicamente mais numerosas, porém menos efetivas, têm sido as tentativas de organizações, com o objetivo de anular a falha discriminatória através do uso de sistemas de regras. Esse é o cerne das análises weberianas de organizações como burocracias. Tais sistemas de regras tendem a regular os meios de controle nas relações organizacionais através de uma estrutura formal de organização. Dessa forma, uma hierarquia é prescrita e, dentro dela, o poder legítimo é circunscrito.

Assim, a relação empregatícia de subordinação e dominação econômica torna-se o sedimento subjacente sobre o qual outras práticas organizacionais são estratificadas e superpostas, freqüentemente, de maneiras bastante complexas. Tal complexidade de locais organizacionais faz com que os empregados tornem-se sujeitos a poderes polivalentes, em vez de somente a um poder absoluto unilateral: terrenos contestados, em vez de instituições totais. (CLEGG *et al*, 2001)

Deste modo, a relação existente entre o poder, a resistência e discricção tem implicações relevantes, uma vez que o poder sempre estará inscrito em “regras de jogo” contextuais, que tanto possibilitam quanto restringem as ações, as quais só podem ser designadas como organizacionais a partir de referências a regras que as

identificam. Na verdade, essas regras nunca poderão ficar livres de significado excessivo ou ambíguo: elas nunca podem prover sua própria interpretação. Clegg *et al* (2001) afirmam, ainda, que o poder é constituído de regras e está implícito no conceito de autoridade. Sendo assim, sua interpretação deve ser disciplinada, já que não se deseja a criação de novos poderes nem a transformação dos poderes existentes. A resistência à disciplina é inevitável devido à constituição da relação entre poder e regras, como a conexão de significados e interpretações, que, em virtude do caráter indicativo aos desvios, estará sempre sujeita a possibilidades de reordenação. Um sistema de relações de poder é compreendido por meio de resistência e poder, no qual há, inevitavelmente, tanto possibilidades de dominação quanto de liberação, assim como confrontos entre ambos os aspectos.

Convém observar que o poder é, essencialmente, diferente da resistência. Tanto o poder exercido pela organização, quanto o exercido pela prisão e, até mesmo, o exercido pela escola, têm o mesmo objetivo de dominação, de alienação e de castração de sonhos. A diferença é que, enquanto em uns o poder está camuflado, oculto e não se tem o objetivo de deixar claro que está sendo exercido: em outros, ele é transparente, apresentando o lado dos dominadores e dos dominados. Dessa forma, torna-se uma espécie de repressão, como nos presídios. (CLEGG *et al*, 2001)

Neste sentido, Fleury (1996) afirma que o poder é, também, elemento fundamental para que a face controladora da organização manifeste-se e esta face nem sempre é percebida como bela ou agradável. As organizações, enquanto controladoras e aprisionadoras, constituem uma “imagem” desfavorável do mundo organizacional, como bem lembrou Morgan (2006) e sob outra perspectiva Foucault (1977). Segundo Fleury (1996), a ambivalência do poder resulta da própria posição daquele que analisa com relação ao fenômeno do poder. O discurso de uma pessoa subordinada e, também, ressentida com relação ao poder tentará focar os aspectos sombrios, os quais podem-se vincular ao poder, através da exploração daquilo que há de negativo num contexto social e organizacional legitimado, mantido e dirigido por aquele que está no poder. Quando a análise do poder é realizada por alguém que o exerce, ou identifica-se com os que o exercem, o foco e o conteúdo dessa análise são alterados. O poder, como instrumento para a execução de objetivos, manifesta-se assim como o uso “nobre” do poder é ressaltado e a legitimidade de

seu exercício é lembrada. Quando as empresas assumem um tom laudatório, suas histórias, fatalmente, apresentam um elemento de instrumentalidade do poder voltado à execução de “nobres” objetivos. Uma vez que o poder não é distribuído eqüitativamente, ele gera ambigüidade em todos, até mesmo naquele que se propõe a analisá-lo, pois fica-se predestinado averiguar se quem fala e analisa está entre aqueles que o possuem ou entre aqueles que se curvam à condição de subordinação por não possuí-lo.

Para analisar o poder, Fleury (1996) afirma ser possível observar três aspectos distintos, uma vez que pode-se detectá-lo sem, contudo, olvidar que ele é um elemento e um componente da própria cultura organizacional. O primeiro aspecto é aquele cujo poder molda ou modela culturas organizacionais, de forma que a empresa é marcada pelo seu fundador ou, até mesmo, por algum dirigente que, mesmo não sendo proprietário, exerceu forte influência no período de formação da organização. O segundo aspecto é o do poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente. O terceiro aspecto é o do poder enquanto transformador de culturas organizacionais.

Como propõe Dejours (2004), para que haja uma mudança nas organizações, torna-se necessário que os trabalhadores tenham novos olhares, estabelecendo relações entre subjetividade, trabalho e ação. Enriquez (1974) afirma que a organização vai servir como um sistema, em que os valores, os ideais e normas de comportamento são impostos pela empresa e o funcionário não vai mais interrogar sobre os seus atos. Isso mostra um grau de alienação, o indivíduo passa a falar em nome da organização, é controlado o tempo todo e não participa das decisões.

Aprofundando na questão da estrutura de poder, Schmitt e Leal (2006) afirmam que a organização a constrói com o intuito de obter a obediência de seus funcionários. Os autores salientam o controle pelo afeto ou psicológico, a partir do momento em que a empresa envolve o indivíduo, fazendo com que ele “vista a camisa”, ou torne-se “membro da família da organização”. Há o momento também em que a empresa quer controlar o inconsciente do indivíduo, impedindo-o de ser criativo, de ser autêntico, emudecendo-o diante das situações, exercendo um verdadeiro controle. Note-se que o controle afetivo dá-se através da sedução, no jogo das aparências.

Quando o indivíduo sente-se realizado psicicamente na organização, estabelece o vínculo amoroso.

Neste aspecto, Dorneles (2006) enfatiza que é relevante melhorar as relações interpessoais nas organizações, aprimorando os conceitos e os comportamentos, agregando valores como respeito, honestidade, integridade, valorização do lado humano, melhorando, assim, a qualidade de vida. A mudança é necessária para superar as dificuldades nos relacionamentos entre patrão e empregado, desligando-se das raízes dos anos 50, quando o trabalho era relacionado diretamente e apenas a um ofício. Segundo o autor, o mundo mudou, porém, a mentalidade das pessoas ainda continua atrasada.

O mundo das organizações clama por uma ruptura que está ligada à aprendizagem. A educação sempre é apontada como saída para as crises sociais. Nessa lógica, a concepção de liderança também precisa ser reavaliada. Tudo evolui para a abertura de espaço à democracia participativa, na qual a prática do respeito mútuo impedirá a economia humana de exaurir a fonte desse potencial. (DORNELES, 2006, p. 86).

Aktouf (1996) relata que tanto na visão de Taylor quanto na escola das Relações Humanas, o empregado é um instrumento rentável e que deve produzir ao máximo. O indivíduo é visto como máquina humana, possuidor de músculos, que é atraído pelo ganho material, e que pode tornar-se manipulável e só tem uma coisa a fazer: executar a sua tarefa e obedecer à rotina de trabalho. Para o autor, “o sistema nervoso central do ser humano é feito para agir, não para ser inibido” (AKTOUF, 1996, p. 108); no entanto, as violências simbólicas fazem-se presentes nas organizações e acarreta constrangimentos nos funcionários, abuso de autoridade e práticas de controle. Assim, a cultura de muitas organizações vem transformando os trabalhadores em seres isolados, sedentos pela competição e pela produção. Desta forma, torna-se necessário refletir mais profundamente sobre diferenciadas perspectivas de análise sobre o poder.

2.2 A análise do Poder em quatro vertentes

Carvalho e Vieira (2007) ressaltam que o controle e a dominação sempre estiveram presentes nas organizações burocráticas. Os autores fazem um estudo sistemático sobre o poder, utilizando autores tais como: Pagès, Bourdieu e Foucault. Embora

esses dois últimos sejam tão conhecidos nos estudos organizacionais, ainda falta, no Brasil, uma obra que aborde suas concepções, segundo os autores.

Santos-Filho (2002) realiza também estudos sobre autores que retratam o Poder Organizacional, classificando-os em quatro vertentes, de acordo com o QUADRO 4.

TIPOS DE PODER	REPRESENTANTES
Econômico-política	Karl Marx, Max Weber, John Galbraith, Mintzberg.
Simbólica	Pierre Bourdieu
Psicológica	Pagès
Radical Crítica	Michel Foucault

Quadro 4 – Os tipos de poder.
Fonte: Adaptado de SANTOS-FILHO, 2002.

A partir dessa divisão do poder em quatro vertentes, será dada uma ênfase maior à vertente radical crítica, através das práticas disciplinares existentes de um modo geral, e à vertente psicológica, demonstrando as regras e rituais, tendo em vista os objetivos desse estudo.

2.2.1 Vertente Econômico-política

Santos-Filho (2002) ressalta a visão de Weber que considerava o trabalhador, quando contratado pela empresa, dotado de criatividade e possuindo potencial para conduzir seus relacionamentos sociais, mesmo enfrentando o poder na organização.

Consoante Galbraith (1984), há três fontes de poder: a propriedade, a personalidade e a organização. Esta, considerada a terceira fonte de poder, é a mais importante das três, uma vez que pode englobar uma empresa, um partido político, um governo. O sucesso de uma empresa moderna ao produzir e vender seus produtos, ou seja, sua capacidade de conquistar o mercado dependerá da eficácia e da boa qualidade de sua organização interna, no que diz respeito à extensão e profundidade da submissão dos seus empregados. Os executivos modernos submetem-se espontânea e completamente ao poder da organização e, assim, ignoram a consciência dessa submissão, visto que como não é um ato consciente, não causa

humilhação ou culpa. Assim, identifica-se claramente a relação entre as expressões internas e externas do poder na burocracia governamental, no esporte profissional, nas associações de classe e, até mesmo, no crime organizado. Quando a fonte do poder está na organização, esse encontra-se oculto e, muitas vezes, seus limites não se apresentam claramente. Enquanto alguns visam ampliar o seu poder, ou seja, adquirir a submissão de seus subordinados, outros tentam resistir a tal submissão. Para o autor, a organização como fonte de poder é muito mais protegida do que controlada, e a transferência de poder dos proprietários para os administradores, ou seja, da propriedade para a organização tem sido um traço marcante do desenvolvimento industrial. O autor afirma, ainda, que a aceitação de formas específicas de poder dá-se através do condicionamento educacional. Em todos os países, as escolas propõem os princípios de patrimônio por meio de ritos populares tradicionais, como o juramento de lealdade à bandeira, a ênfase ministrada aos feitos heróicos do passado e o ensino direto do valor que, hoje, tem o preparo e a ação militar. Tais fatos têm relevante importância, já que se pretende obter a aceitação dos propósitos correlatos do Estado.

Percebe-se que tanto Galbraith (1984) quanto Foucault (1979) têm uma visão semelhante quando estabelecem o poder dentro do âmbito escolar. Ao entrar para uma escola, a criança é submetida aos mais diversos tipos de dominação através de uma cultura que tem como objetivo reforçar os aparelhos ideológicos de dominação do Estado.

Neste sentido, os sujeitos que trabalham nesse tipo de organização posicionam-se em suas relações de poder, de forma a servir tais interesses mais amplos, indicando uma sensível assimetria em tais relações, nem sempre perceptível objetivamente.

2.2.2 Vertente Simbólica

Segundo Bourdieu (2007), o poder simbólico é um poder de construção da realidade, que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo, principalmente, do mundo social. A cultura dominante contribui para a integração real da classe dominante e para a integração fictícia da sociedade no seu

conjunto e, portanto, à desmobilização (falsa consciência) das classes dominantes; ela contribui, também, para a legitimação da ordem estabelecida através da estabilização das hierarquias e para a legitimação dessas distinções.

De acordo com Bourdieu (2007), contra todas as formas do erro “interacionista” que consiste em reduzir as relações de força a relações de comunicação, não basta observar que, de modo inseparável, as relações de comunicação são sempre relações de poder dependentes, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico, acumulado pelos agentes ou pelas instituições envolvidas nessas relações e que podem, assim, acumular poder simbólico. Enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento, os sistemas simbólicos cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação. Dessa forma, eles contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica), dando o reforço de sua própria força contribuindo, assim, conforme a expressão de Weber, para a “domesticação dos dominados”.

Os dominados nas relações de forças simbólicas entram na luta em estado isolado. Sendo assim, nas interações da vida cotidiana, os indivíduos, por um lado, submetem-se à aceitação (resignada ou provocante; submissa ou revoltada) da definição dominante da sua identidade e, por outro lado, buscam a assimilação a que supõe um trabalho, que elimine todos os sinais destinados a lembrarem o estigma (no estilo de vida, no vestuário, na pronúncia) e que vise propor, através de estratégias de dissimulação ou de embuste, a imagem de si o menos afastado possível da identidade legítima. (BOURDIEU, 2007)

A revolução simbólica contra a dominação simbólica e os efeitos de intimidação que ela exerce não objetiva a conquista ou a reconquista de uma identidade, mas sim, a reapropriação coletiva desse poder sobre os princípios de construção e de avaliação da sua própria identidade de que o dominado abdica em proveito do dominante, enquanto aceita ser negado ou, até mesmo, negar-se para fazer-se reconhecer. (BOURDIEU, 2007).

2.2.3 Vertente Psicológica

Pagès *et al* (2006, p. 51) relatam que “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas em delimitar o campo, estruturar o espaço em que são tomadas as decisões”. Para os autores, o processo de mediação coloca-se como aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo, que funcionam como um terceiro termo, que enfoca a contradição entre os objetivos da empresa, os do sistema capitalista (o lucro e a dominação) e os objetivos dos trabalhadores. Os termos mediadores respondem às contradições da empresa capitalista, pois enquanto a empresa desenvolve num sistema de produção moderno às forças produtivas - ou seja, a iniciativa, a atividade intelectual, a capacidade de criação e cooperação, proporcionando aos trabalhadores toda a satisfação de ordem econômica, política, ideológica, psicológica, um trabalho interessante, alto salário, responsabilidades, satisfações morais e momentos de prazer -, ela tende, ao mesmo tempo, a garantir o controle, subordinando as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa e do sistema capitalista. O desenvolvimento das forças produtivas dá aos trabalhadores novos meios de luta, não obstante, exige um reforço de controles, a criação de novos meios de controle e sua extensão às novas situações.

De acordo com Pagès *et al* (2006), há uma intensa dependência do trabalhador dentro da empresa, já que essa, ao oferecer-lhe inúmeras vantagens, faz com que o funcionário deixe-se ser dominado, pois sabe que, dificilmente, conseguirá outro emprego com tais vantagens. Essas idéias de Pagès são reforçadas com os princípios de Galbraith, o qual afirma que aquele que detém o poder consegue formas alienadas de fazer com que seu funcionário dependa do seu trabalho e aprove os benefícios ofertados pela empresa. Estabelece-se, assim, uma outra relação de dependência: a do dominado pelo dominador.

Pagès *et al* (2006) definem a organização como um instrumento de mediação que gera contradições nas pessoas. De um lado, a empresa cria oportunidades para o sujeito e, de outro lado, aprisiona-o. Dessa forma, surgem satisfações e insatisfações no trabalhador, mas é conveniente lembrar que as organizações

oferecem mais restrições do que oportunidades. O QUADRO 5 faz uma distinção dos tipos de mediação.

TIPOS DE MEDIAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Mediação econômica	Política de altos salários, possibilidade de fazer carreira, aceitação da dominação capitalista.
Mediação política	Balanceamento entre o desejo do indivíduo de ter autonomia e o respeito às políticas da empresa.
Mediação ideológica	O indivíduo produz uma ideologia semelhante ao da empresa.
Mediação psicológica	Os privilégios e restrições (coerções) são transformados em prazer – angústia.

Quadro 5 – Os diversos tipos de mediação.

Fonte: PAGÈS et al , 2006, p.28-29, adaptado pela autora.

Segundo Pagès *et al* (2006), as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvem processos de subordinação, que podem ter suas características compreendidas, a partir dos tipos de subordinação descritos no QUADRO 6.

TIPOS DE SUBORDINAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Abstração	Reduz as relações sociais pela lógica do dinheiro (capitalismo).
Objetivação	Determina a medida da utilidade do indivíduo.
Desterritorialização	Transforma o indivíduo em produto da empresa.
Canalização	Transforma a energia do indivíduo em força de trabalho.

Quadro 6 – Processo de subordinação do indivíduo à organização.

Fonte: PAGÈS et al ,2006, p.107-120, adaptado pela autora.

Esses processos de subordinação procedem-se através dos rituais que as empresas utilizam como as entrevistas de avaliação ou conselho, demonstrando seu mecanismo de persuasão. Os rituais de socialização organizacional contribuem para a mortificação do “eu”, a partir do momento em que eles são capazes de fazer com que o sujeito perca a sua identidade, deixando de ser ele mesmo para ser “a própria empresa”, “vestindo a camisa da organização”, abrindo mão, muitas vezes, de seus princípios, para fazer o discurso ideológico da empresa. (PAGÈS *et al*, 2006)

Os rituais iniciam-se desde as entrevistas de avaliação, como Pagès *et al* (2006)

explicitam, estabelecendo um paralelo entre os mecanismos de inculcação ideológica da empresa e os ritos religiosos, que difundem a fé. Para os autores, a missa é analisada como os encontros periódicos, o batismo como a admissão do sujeito, o catecismo como a formação, sendo a preparação do empregado para dominar os ideais da empresa, a liturgia como as regras impostas pela mesma e o direito canônico relacionando aos manuais a serem seguidos. A partir de todo esse ritual, o empregado vai moldando-se de acordo com os interesses da empresa, fazendo-o acreditar que seu trabalho é a sua própria vida. Ele deixa de existir e passa a ser reconhecido com um “ser organizacional”; ele perde a identidade e passa a reproduzir o que a organização quer.

No mesmo sentido, Amado (2002) relata que as empresas empregam seminários de doutrinação, cujo objetivo é fazer com que os seus valores sejam assimilados pelos trabalhadores. Muitas vezes, pode-se fazer comparações com as seitas religiosas, com cultos de adestramento de seus subordinados. Tal como os religiosos apresentam, muitas vezes, uma fé cega e irracional, muitos empregados deixam-se levar pela ideologia da empresa, anulando-se por completo, demonstrando verdadeiro amor e devoção pela mesma, desejando preservar a imagem enviada pela empresa. A organização, num ato catequizador, doutrina seus funcionários, reforçando sua imagem positiva e camuflando seus atos ilícitos.

Pagès *et al* (2006) afirmam que, nos rituais de socialização, está presente a desterritorialização, fazendo com que o indivíduo separe de suas origens sociais e culturais, destituindo-o de sua história, fazendo-o incorporar-se nas raízes da organização, apagando suas referências originais. A família do empregado muda de nome e de endereço e torna-se a própria organização. Muitas vezes, a organização apresenta-se como uma fonte de prazer, proporcionando ao indivíduo algumas regalias como prêmios, viagens, bons salários, exercendo assim, grande poder sobre o empregado. Dessa forma, os autores colocam esses prazeres como sendo sadomasoquista e reforçando o isolamento do indivíduo. Ele deve trabalhar, mostrar serviço, oferecer prazer à organização e, assim, o mesmo sente-se cada vez mais sozinho.

Dessa maneira, as empresas agem sobre o inconsciente dos empregados

enfraquecendo seu ego. Através da manipulação do inconsciente, a organização modela-o da forma que mais lhe convém, transformando-o em um ser alienado, diminuindo sua autonomia, através de vários mecanismos, como é o caso da especialização do trabalho. (PAGÈS *et al*, 2006).

Em relação à especialização, Mintzberg (2006) retrata duas dimensões diferenciadas, a horizontal e a vertical, conforme é apresentado no QUADRO 7.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
Especialização horizontal do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • lida com atividades paralelas • repetição do trabalho • focaliza os esforços na mesma tarefa • a perspectiva do trabalhador é limitada
Especialização vertical do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • controle sobre o trabalho • ampliação do trabalho • separa o desempenho do trabalho de sua administração

Quadro 7 – Dimensões da especialização do trabalho.

Fonte: MINTZBERG, 2006, adaptado pela autora

Mintzberg (2006) afirma que a formalização do comportamento também é uma forma de controle, assegurando a mecanização que, como resultado, apresenta uma produção eficiente. As tarefas são realizadas na dimensão horizontal. O autor, bem como Pagès *et al* (2006), ressalta que as organizações utilizam de treinamento e doutrinação como forma de controle e de adequar o sujeito às normas e regras exigidas. Através do recrutamento e seleção, os candidatos são submetidos a testes, na tentativa de perceber quais se identificam mais com a empresa. Após a contratação, passe-se pelo treinamento para ensinar habilidades e conhecimentos para melhor adequação àquela organização. Assim, acontece a padronização dos comportamentos. Nesse sentido, doutrinação é definida como “um rótulo utilizado para o parâmetro de *design* pelo qual a organização, formalmente, socializa seus membros em seu próprio benefício”. (MINTZBERG, 2006, p. 53)

2.2.4 Vertente Radical Crítica

Para Foucault (1979), a dominação prende-se a um ritual em cada momento da história. Impondo obrigações e direitos, ela constitui cuidadosos procedimentos. A

dominação estabelece marcas, grava lembranças nas coisas e, até mesmo, nos corpos, tornando-se responsável pelas dívidas. Desta forma, ela compõe um universo de regras que acaba satisfazendo a violência. A regra é aceita como o prazer calculado da obstinação. Para o autor, a regra possibilita a ocorrência da violência à violência e, ainda, de uma outra dominação que venha a sobrepor-se àqueles que dominam. As regras, por si só, são vazias, violentas e não finalizadas; feitas para servir a este ou àquele, podem ser burladas à mercê da vontade de uns ou de outros. Deste modo, o autor articula que a “grande jogada” da história caberá a quem se apoderar das regras, tomar o lugar daqueles que as utilizam, disfarçar-se para pervertê-las e, ainda, utilizando-as ao inverso, puder voltá-las contra aos que as tinham criado. Sendo assim, aquele que, por ventura, conseguir introduzir-se no aparelho complexo, fazê-lo funcionar de forma que os dominadores encontrem-se dominados por suas próprias regras, será exaltado. Neste sentido, o autor manifesta possibilidades de ação e de resistência dos dominados, rumo à sua própria emancipação, através, principalmente, do jogo com o saber, com o conhecimento.

Tendo em vista o contexto em que foi realizada a pesquisa empírica deste estudo, é interessante frisar que, na análise de Foucault (1979), existe um paralelo entre o poder exercido nas prisões, nas escolas e nas fábricas. Encontra-se, na prisão, uma luta do bem contra o mal, do certo contra o errado. Nessa tirania brutal, enquanto os presos são tratados como crianças, nas escolas, as crianças são tratadas como prisioneiros. O uso do poder, na prisão, é transparente; por sua vez, nas escolas e fábricas, ele é oculto. Nesta perspectiva, toda a multiplicidade das formas atuais de repressão totaliza-se, facilmente, do ponto de vista do poder: a repressão racista contra os imigrantes, a repressão nas fábricas, a repressão nas instituições de ensino e a repressão contra os jovens em geral. Nesse contexto, diversas categorias profissionais vêm-se exercendo funções policiais cada vez mais precisas: professores, psiquiatras, educadores de todos os tipos, entre outros. Mesmo pensando que tal fato não poderia acontecer, já se anunciava, há muito tempo, o reforço de todas as estruturas de reclusão.

Nessa ótica, a existência de formas de exercício do poder, as quais não estão, diretamente, relacionadas ao Estado, porém são imprescindíveis à sua eficácia e, portanto, à sua sustentação. As análises de Foucault (1979) acerca de uma teoria

geral do poder não visam à identificação de características universais de poder, uma vez que não é visto como uma realidade dotada de uma natureza. O autor identifica o poder como formas díspares, heterogêneas e em constante transformação e não algo unitário e global. Dessa forma, o poder não é visto como objeto natural, porém como prática social constituída historicamente. Devido a isso, ele não se propõe a construir uma teoria ou fundar uma ciência, mas sim, a realizar análises fragmentadas e transformáveis. Enquanto a maioria das análises da burocracia pensa o poder como partindo do Estado e disseminando-se pelo corpo social, o autor apresenta outra face, pensando o poder como algo vivo no próprio tecido do corpo social. Neste sentido, Motta (1990) afirma que há outras formas de poder, além das de inspiração weberiana, marxista e estrutural-funcionalista.

Fazendo um estudo sobre a obra de Foucault, Vergara, Carvalho e Gomes (2004) abordam que o controle do corpo dos indivíduos passa pelo controle e de natureza pedagógica. As pessoas são educadas ou treinadas para adequarem-se aos propósitos religiosos, políticos, econômicos e culturais que a organização quer. O espaço organizacional torna-se um local de controle e dominação dos indivíduos, onde o controle do olhar atende aos interesses da empresa visando ao lucro e ao desempenho. A disciplina do espaço organizacional inicia-se com o controle na divisão de trabalho no qual o espaço passa a ser manipulado. Surgem os patrões e empregados, dominadores e dominados, horários de trabalho e organogramas. Percebem-se os corpos curvados em benefício da produção, a competição e a luta pela sobrevivência dando margem a conflitos organizacionais. Os mais fracos são aprisionados num determinado espaço para que o controle seja mais fácil. Os olhos dos empregados começam a enxergar apenas o que o chefe deseja e sua imaginação passa a ser vigiada e controlada. A organização transforma-se num espaço disciplinar. O empregado é vigiado o tempo todo, como se fosse um prisioneiro, demonstrando como as práticas disciplinares reforçam o poder na empresa.

Vergara, Carvalho e Gomes (2004) ainda sublinham que o espaço hierárquico é reforçado pelo cargo que cada um ocupa, ou seja, um cargo melhor, uma sala mais espaçosa. Os sistemas de comunicações são monitorados, a entrada e saída do empregado são registradas através do ponto. As organizações transformam-se em

verdadeiros panópticos virtuais, sendo controlados e vigiados em tempo integral. Os indivíduos conformam-se com as regras, tendo suas mentes anestesiadas. É necessário atingir metas, trabalhar em equipe é o lema da organização. Assim, o poder disciplinar foi adentrando nas organizações, a eficácia da pedagogia do olhar do indivíduo é garantida pela empregabilidade através do controle, aumentando assim, a dominação. Dessa forma, o empregado vai limitando sua liberdade, destruindo a criatividade e tornando-se cada vez mais passivo.

Souza, Machado e Bianco (2004) também estudaram o poder disciplinar delineado por Foucault. Esse poder é realizado através do controle do corpo dócil e útil. Esse método - a disciplina - controla todos os movimentos do corpo. O poder disciplinar pode ser encontrado nas escolas, nos hospitais, presídios, na organização militar, na religião e em muitas empresas. Segundo os autores, o poder disciplinar não é transmitido através da punição e proibição, mas no adestramento dos corpos tornando-os úteis e eficientes. Quando Taylor desenvolveu a Administração Científica no século XX, criando técnicas de racionalização do trabalho e promovendo estudos dos tempos e movimentos, ele estava criando corpos dóceis, adestrados para o trabalho e úteis à sociedade, utilizando o poder disciplinar e realçando o controle social e a vigilância constante através do panoptismo. O panóptico foi o modelo de prisão desenvolvido por Jeremy Bentham para demonstrar a atuação do poder disciplinar. Mesmo que não sejam vigiados em tempo integral, os indivíduos sentem-se vigiados, mudando suas posturas. Deste modo, o panóptico pode ser utilizado para fiscalizar os trabalhadores, educar alunos, aperfeiçoando o exercício do poder. A idéia do panóptico faz surgir uma sociedade disciplinar treinando indivíduos dentro de uma relação de força. Esta relação tem impacto direto na saúde dos sujeitos.

De acordo com Dratcu (2007, p.17), a saúde é definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como “estado de completo bem-estar físico, psíquico e social”. Para ele, a saúde é fundamental para a produtividade:

Segundo estudo realizado por pesquisadores da Harvard Medical School, em parceria com o National Institute of Mental Health, nos EUA, publicado em outubro de 2007, pessoas que sofrem de problemas físicos ou mentais perdem cerca de 32 dias de trabalho por ano devido a faltas ou incapacidade de realizar suas atividades diárias... (DRATCU, 2007, p. 18).

Dratcu (2007) ressalta o presenteísmo, que significa a presença do indivíduo no trabalho sem condições físicas ou mentais de exercer a sua profissão e com baixa produtividade. Muitas vezes, a má qualidade do trabalho está relacionada com problemas de saúde. Pessoas que adoecem e não repousam ou não procuram a ajuda de um médico têm mais chance de apresentar mortalidade mais cedo do que as pessoas que são orientadas e afastadas do trabalho. O presenteísmo não está relacionado apenas à saúde, mas também ao grau de satisfação e insatisfação do trabalhador. Já o absenteísmo é quando o indivíduo falta ao serviço por apresentar problemas de saúde física ou mental, ou por não conseguirem uma adequação com o seu trabalho dentro da empresa.

Neste sentido, Dejourns, Abdoucheli e Jayet (1994) afirmam que a carga de trabalho pode ser dividida em dois setores: a carga física e a mental. A carga mental está relacionada com a carga psíquica e quando o trabalho gera uma diminuição da carga psíquica ele torna-se equilibrante, mas quando ocorre o contrário, ele costuma ser fatigante. Quando a energia psíquica fica acumulada, a consequência será a tensão e o desprazer provocando o trabalho fatigante e quando o trabalho é bem equilibrado, o indivíduo termina uma atividade, e sente-se melhor, disposto a realizar mais, é a satisfação, a carga psíquica considerada positiva. O trabalho pode ser considerado um instrumento de equilíbrio quando está relacionado com o prazer. Para os autores, quando a relação do trabalhador com a organização é bloqueada surge, então, o sofrimento. Não havendo a descarga psíquica, os sentimentos de desprazer e sofrimento vão ser evidenciados. Quando essa descarga aumenta, ela transborda, causando prejuízos à saúde. Se não houver nenhuma interferência da organização ou o indivíduo não fizer interrupção do trabalho, a fadiga vai ser transformada numa patologia.

A relação do homem com a organização do trabalho é a origem da carga psíquica do trabalho. Uma organização do trabalho autoritária, que não oferece uma saída apropriada à energia pulsional, conduz a um aumento da carga psíquica. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994, p. 30)

Na abordagem renovadora, não basta, apenas, reduzir o trabalho às pressões que se reúnem com o nome de condições de trabalho e que é estudado pela ergonomia. Torna-se relevante considerar no trabalho a dimensão organizacional, ou seja, a

divisão das tarefas e as relações de produção. Para aprofundar a relação trabalho e saúde mental, levando-se em consideração as relações sociais (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Convém lembrar, conforme Pereira (1998), que a relação entre saúde e o trabalho não estão condicionados apenas aos acidentes de trabalho. Ambientes organizacionais repressivos são, geralmente, levados para dentro de casa, as dificuldades de se realizar os sonhos na vida, a insegurança em relação ao emprego e também as agressões psíquicas que, muitas vezes, não se manifesta como doença nervosa. Ela pode aparecer como uma gastrite ou úlcera no estômago, pressão alta, doenças cardíacas, câncer ou outras doenças denominadas de psicossomáticas.

Na opinião de muitos teóricos radicais da organização, embora tenhamos progredido muito em relação à pura exploração encontrada na escravidão e nos tempos do desenvolvimento da revolução industrial, os mesmos padrões existem até hoje em dia. Eles acham evidências particularmente claras disto na maneira como as organizações estruturam as oportunidades de trabalho para produzir a estrutura de classes das sociedades modernas; na maneira como as sociedades abordam os problemas de situações de trabalho perigosas, os acidentes de trabalho e as doenças ocupacionais perpetuam as estruturas e práticas que promovem o trabalho excessivo e formas associadas de stress mental e social. (MORGAN, 2006, p. 308).

Levantar dados sobre acidentes de trabalho é mais fácil porque existem leis que amparam o trabalhador, porém, no caso de doenças ocupacionais torna-se bem mais difícil, pois muitos não chegam a ser registrados e só as pessoas que convivem com a “vítima” é que tomam conhecimento. Interessante quando Morgan (2006) aborda que há muitas pessoas que gostam tanto do seu trabalho que as pressões nas empresas modernas podem ser consideradas fonte de prazer. Com a intenção de subir na organização, de ter certo grau de *status*, o funcionário é capaz de abrir mão de horas de lazer, de convívio com a família e demonstrar identificação com a empresa. Ele acaba tornando-se um “maníaco por trabalho.” Esse tipo de pessoa que convive com a pressão diariamente, está em constante desequilíbrio pessoal e tem problemas com a família (MORGAN, 2006). Neste sentido, Lima (1996) ressalta que os trabalhadores costumam negar os próprios conflitos existentes no trabalho, quando se submetem às exigências do trabalho. Essa relação com os conflitos pode explicar os impactos sobre a saúde.

Assim, torna-se necessário refletir sobre dois constructos correlatos: o assédio moral

no ambiente de trabalho e a Síndrome de *Burnout*. O objetivo de apresentar-se tais discussões é aprofundar nos possíveis impactos das relações de poder na saúde - física, mental e psíquica dos indivíduos trabalhadores.

2.3 O assédio moral no trabalho

O assédio moral causa um profundo impacto na saúde do trabalhador. Para Glöckner (2004, p. 16), “o assédio moral é conhecido como hostilização do trabalho, ou assédio psicológico no trabalho, ou ainda, como *mobbing*, *bullying* ou *harcèlement moral*”. Observem-se as descrições propostas por Hirigoyen (2005):

O termo *mobbing* relaciona-se mais a perseguições coletivas ou à violência ligada à organização, incluindo desvios que podem acabar em violência física. O termo *bullying* é mais amplo que o termo *mobbing*. Vai de chacotas e isolamento até condutas abusivas com conotações sexuais ou agressões físicas. Refere-se mais às ofensas individuais do que à violência organizacional. O assédio moral diz respeito a agressões mais sutis e, portanto, mais difíceis de caracterizar e provar, qualquer que seja a sua procedência. (HIRIGOYEN, 2005, p. 85).

O assédio moral provém de um desvio das relações de poder no trabalho, visando criar um ambiente agressivo, desestabilizando o trabalhador. Isso tem provocado danos à saúde física e psíquica. Durante muito tempo, os sintomas provocados pelo assédio moral nas organizações foram confundidos com o estresse. Tendo em vista uma sociedade com modelos de gestão administrativa voltados para o lucro, as empresas buscam profissionais com qualidade de serviços, mas ao mesmo tempo, pessoas fáceis de serem manejadas, assumindo funções sem questionar, pois as mesmas serão vítimas dos empregadores. O assédio moral sempre existiu na sociedade ocidental, porém, recentemente, tem sido objeto de estudo por pesquisadores de todo o mundo. No assédio moral, o trabalhador é exposto a humilhações públicas, vexatórias com a intenção de agressão moral. (GLÖCKER, 2004).

Hirigoyen (2005) afirma que os sintomas iniciais do assédio moral são confundidos com o do estresse ou perturbações funcionais como o cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna e outros. Ela sustenta que a pessoa começa a sentir-se impotente, incapaz de realizar suas tarefas com precisão. Enquanto aparecem os sintomas, ainda se torna mais fácil

recuperar-se a saúde, já que o corpo começa a dar os primeiros sinais de que algo está errado, como sinal de alerta. Porém, se o assédio persistir por longo tempo, as consequências podem ser mais desastrosas, iniciando-se um processo depressivo mais acentuado, podendo levar o trabalhador ao extremo, recorrendo, até mesmo, ao suicídio. Hirigoyen (2005) ainda alerta que é necessário observar mais de perto esses casos mais graves, pois, geralmente, as pessoas depressivas tentam disfarçar os sintomas evitando expor problemas a seus colegas.

Os distúrbios psicossomáticos são consequências do assédio moral. O corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a enxergar a situação. Então, o corpo responde a essas agressões através do emagrecimento intenso ou rápido aumento de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos e crises de hipertensão arterial e, quando atinge o nível psíquico do trabalhador, causa um traumatismo, gerando neuroses. Nesse estágio, a pessoa vítima do assédio, passa a ter crises de choro, sentimento de solidão, alimentando a sensação de derrota. (HIRIGOYEN, 2005)

Nesse sentido, Dejourns (2004) relata que o tipo de trabalho que tolhe a criatividade do empregado favorece a individualização, conduz ao desenvolvimento de condutas desleais arruinando a solidariedade, promovendo a solidão, provocando um agravamento nas patologias mentais, os suicídios e a explosão de patologias oriundas do assédio.

Consoante às idéias de Freitas (2001), o assédio moral procede-se através de uma violência indireta. Geralmente começa pelo abuso de poder e, em seguida, o abuso narcísico na qual o outro chega a perder a auto-estima. O assédio moral nas organizações tem início através de acontecimentos pequenos, mas vão aumentando na medida em que as vítimas não formalizam a denúncia. A autora afirma que o assédio moral não pode ser confundido quando uma pessoa, no momento de nervosismo ou de mau humor, humilha a outra e depois pede desculpas pelo fato ocorrido. O assédio moral vai além disso: ele ocorre, constantemente e a vítima costuma acreditar que ela é tudo aquilo que o outro fala, baixando a sua auto-estima.

Em relação à vítima, ela não traz nenhuma patologia psíquica. Geralmente, é o assédio que desencadeia a reação, posto que a vítima reage ao autoritarismo. É, pois, a sua recusa a submeter-se à autoridade, apesar das pressões, que a designa como alvo. O assédio torna-se possível porque ele é precedido de uma desqualificação da vítima, que é aceita em silêncio ou endossada pelo grupo. (FREITAS, 2001, p. 11)

Nas organizações, o assédio moral surge da fusão entre a inveja do poder e a perversidade. Uma das configurações do assédio moral é o próprio assédio sexual. (FREITAS, 2001).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) abordam os impactos que a prática do assédio moral afeta na vida pessoal, social e dentro da empresa.

A origem dessa violência pode ser encontrada nos problemas de identidade caracterizados pela impossibilidade de os indivíduos auto-definirem-se para si próprios, pela sua desorientação quanto aos valores coletivos e pelo aumento da insignificância dos indivíduos e das sociedades, que buscam sentidos e formas de reconhecimento na vida social, porém sem jamais serem satisfeitos. (FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2008, p. 5)

Esses autores ressaltam que as novas formas de gestão de trabalho têm interferido no comportamento dos trabalhadores, deixando-os mais vulneráveis ao desemprego e a competição também tem contribuído para a hostilização do ambiente organizacional. O trabalho vem apresentando uma centralidade na vida das pessoas, e é importante que elas sintam-se valorizadas, pois sem o reconhecimento, elas vão apagando-se e começa, então, a aparecerem as patologias, levando, até mesmo, à morte. Os autores ainda sublinham que a competição dentro das empresas, a angústia de querer ser sempre melhor e não conseguir, toda essa carga de ansiedade pela busca da perfeição provoca doenças ocupacionais no indivíduo. O trabalhador, mesmo sendo um excelente profissional, quando passa a não acreditar mais em seu potencial porque não consegue atingir as metas estipuladas pela organização, sente-se impotente e adocece. As regras impostas pelas organizações, as promessas não cumpridas, as punições, a submissão de uns e a arrogância de outros, a transformação de ser humano em objeto demonstram a violência perversa no ambiente de trabalho.

A chantagem do emprego e a pressão contínua e crescente podem ser mascaradas na atribuição de culpa aos indivíduos perversos, quando sabe-se que essa relação perversa nutre-se da institucionalização e do encorajamento de um modelo de gestão fundado em maus tratos, em práticas sádicas e na promoção de responsáveis organizacionais que encontram prazer em reforçar ou imprimir o sofrimento no ambiente de trabalho em vez de buscar reduzi-lo. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.13).

Convém lembrar que a organização do trabalho produz essa violência perversa, mas não se pode desconsiderar os sujeitos passivos, que se permitem passar por tais humilhações, eles não são apenas vítimas, pois devem lutar para eliminar a violência no trabalho, ajudando a construir um ambiente saudável e mais seguro. (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008)

Consoante as idéias de Freitas, Heloani, Barreto (2008) e Hirigoyen (2005), em todos os casos de assédio moral há presença de sofrimento, falta de diálogo, abuso de poder, ameaças, colocando em risco as condições de segurança, a saúde do trabalhador e o próprio emprego. As histórias de assédio moral apresentam elementos constitutivos, conforme apresentado no QUADRO 8

ELEMENTOS	EFEITOS
Temporalidade	Há sempre um evento que desencadeia e ancora o processo.
Intencionalidade	Força o outro a pedir demissão, mudar de setor, calar-se, ser dominado.
Direcionalidade	Direciona a culpa ao sujeito que é vítima do assédio.
Repetitividade e habitualidade	Ocorrem diariamente, pressionando a vítima do assédio.
Limites geográficos ou territorialidade	Ocorre em práticas cotidianas, com domínio das tarefas, em laços de amizade.
Degradação deliberada das condições de trabalho	Os atos repetitivos interferem na produtividade, causam problemas de saúde, prejudicam o ambiente de trabalho.

Quadro 8 – Elementos constitutivos do assédio moral.
Fonte: FREITAS, HELOANI E BARRETO, 2008, p. 53.

Ao perceber-se os atos de violência laboral, torna-se relevante barrá-los imediatamente. Se assim não for, os prejuízos apresentar-se-ão em níveis de saúde e nos relacionamentos entre funcionários, transformando o espaço organizacional em um local de medo, angústias, estresse e de loucura. As conseqüências do assédio moral estão ligadas diretamente aos danos psíquicos, provocando angústia e ansiedade devido ao grau de violência sofrida. Essas repetições constantes dos

atos de violência fazem com que a vítima, sentindo-se injustiçada e dominada pelo cansaço, isole-se e comecem a aparecer as dores de cabeça, problemas digestivos, alterações no comportamento. Com o passar do tempo, continuando o mesmo clima hostil, as alterações evoluem para uma depressão, síndrome do pânico e *Burnout* (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008)

Quanto às atitudes hostis dos métodos de assédio moral, Hirigoyen (2005) divide-as em: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; e atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual, conforme explicitado no QUADRO 9.

ATITUDES HOSTIS	CARACTERÍSTICAS
Deterioração proposital das condições de trabalho	Retirar da vítima a autonomia; não lhe transmitir mais informações úteis; contestar as suas decisões; criticar seu trabalho de forma injusta; privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho; retirar o trabalho que lhe compete; dar tarefas inferiores ou superiores às suas competências; pressioná-la para que não faça valer seus direitos; impedir a sua promoção; atribuir trabalhos perigosos e tarefas incompatíveis com a sua saúde; causar danos no seu ambiente de trabalho; dar instruções impossíveis de executar; não levar em conta recomendações de ordem médica; induzir a vítima ao erro.
Isolamento e recusa de comunicação	A vítima é interrompida constantemente; as pessoas recusam o diálogo com ela; a comunicação passa a ser apenas por escrito; recusa do contato; é separada dos outros; sua presença é ignorada; proibição dos colegas conversarem com ela; recusa da direção em manter diálogo.
Atentado contra a dignidade	Insinuações desdenhosas para qualificá-la; fazem gestos de desprezo; é desacreditada diante dos colegas; atribuem-lhe problemas psicológicos; zombam de suas deficiências; criticam sua vida privada; zombam de suas origens, crenças religiosas ou convicções políticas; atribuem-lhe tarefas humilhantes; é injuriada com termos obscenos ou degradantes.
Violência verbal, física ou sexual	Ameaças de violência física; é tratada aos gritos; invadem sua privacidade; é espionada; causam estragos no seu carro, é assediada sexualmente; ignoram seus problemas de saúde;

Quadro 9 – Categorias das atitudes hostis do assédio moral.
Fonte: HIRIGOYEN, 2005, p.108-109, adaptado pela autora.

Hirigoyen (2005) faz uma distinção do assédio moral que vem do empregador e o que vem da hierarquia e ainda menciona o assédio misto. Observe o QUADRO 10.

TIPOS DE ASSÉDIO	CARACTERÍSTICAS
Assédio vertical descendente (que vem da hierarquia)	Tem conseqüências mais graves na saúde da vítima, que se sente isolada. Muitas vezes tem como objetivo fazer com que o funcionário peça demissão.
Assédio horizontal (que vem dos colegas)	Acontece quando dois funcionários disputam o mesmo cargo ou uma promoção.
Assédio misto	A pessoa se encontra na posição de “bode expiatório” e tudo que aparece de errado ela é responsável. Acontece tanto pela hierarquia quanto pelos colegas.
Assédio ascendente	É o assédio moral de um superior por um ou vários subordinados.

Quadro 10 – Tipos de assédio moral.

Fonte: HIRIGOYEN, 2005, p. 112-115, adaptado pela autora.

Dentre as conseqüências do assédio moral no trabalho, Hirigoyen (2005) ressalta tanto as sociais quanto as econômicas, e apresenta dados estatísticos da sua pesquisa, como é apresentado no QUADRO 11. Note-se que, em 36% dos casos, a pessoa vítima do assédio sai da empresa.

PERCENTUAL DOS CASOS	MEDIDAS TOMADAS
20% dos casos	A pessoa é despedida por falha.
9% dos casos	A demissão é negociada.
7 % dos casos	A pessoa pede demissão.

Quadro 11 – Conseqüências do assédio moral.

Fonte: HIRIGOYEN, 2005, p.120, adaptado pela autora.

Hirigoyen (2005) ainda soma esse percentual às pessoas que adoecem por longo tempo e, muitas vezes, são excluídas do mundo do trabalho, nem que seja temporariamente. As conseqüências do assédio moral à saúde dão-se através do aparecimento de estresse, da ansiedade, da depressão e dos distúrbios psicossomáticos, sem contar que a pessoa se depara com sua estima bem baixa e apresenta desilusão. Ressalte-se que tanto a autora como Freitas, Heloani e Barreto (2008) têm a mesma opinião em relação às conseqüências do assédio moral. O indivíduo assediado sente um mal-estar, marcado por pensamentos tristes, a vida fica sem sentido, ele sente culpa de tudo que acontece de errado. Conseqüências do assédio e seus sintomas podem ser observados no resumo apresentado no QUADRO 12.

CONSEQÜÊNCIAS DO ASSÉDIO	SINTOMAS
Vergonha e humilhação	Ausência de ódio pelo agressor, dificuldade de se expressar, falta de reação da vítima.
Perda de sentido	Pode tornar a vítima paranóica, passa a não acreditar mais na sua eficiência, pode até mesmo, duvidar da sua saúde mental.
Modificações específicas	Destruição da identidade, acentuação dos traços de personalidade, distúrbios psiquiátricos, a vítima perde o próprio domínio, neurose traumática, estado depressivo.
A defesa pela psicose	Violação do psiquismo, patologia delirante, mania de perseguição

Quadro 12 – Outras conseqüências do assédio moral.

Fonte: HIRIGOYEN, 2005, p.172-181, adaptado pela autora.

A vítima de assédio moral tem afetado, durante muito tempo, a sua saúde, tanto física quanto psíquica, tendo que ser afastada do ambiente de trabalho como forma de proteção. Para Hirigoyen (2005), toda empresa deve ter uma política de prevenção de riscos profissionais, pois a saúde é um direito de todos os empregados. Segundo ela, os dirigentes das empresas não têm mais como ignorar o assédio moral, tornando-se necessário colocar em prática um programa de prevenção revendo os métodos de gestão. Como formas de prevenção encontram-se a melhoria nas condições de trabalho, prevenindo o estresse e promovendo uma boa administração de conflitos, tendo em vista ser do interesse das organizações ter funcionários motivados e competentes, distantes da Síndrome de *Burnout*.

2.4 Síndrome do *Burnout*

Alevato (1999, p. 19) define a síndrome de *Burnout* como “uma espécie de esgotamento psicológico provocado pelas dificuldades que alguns trabalhadores enfrentam”. Segundo a autora, para alguns pesquisadores a síndrome manifesta-se mais em profissionais que têm um caráter social, como médicos e professores.

A dimensão do *Burnout*, segundo Rossi *et al* (2005), está diretamente ligada ao grau de estresse do indivíduo e à depressão, ansiedade e diminuição da auto-estima. Sobre a relação entre estresse e *Burnout*, os autores explicam que os trabalhadores sentem-se esgotados, pois o trabalho passa a ser um fardo pesado de se carregar. O desempenho cai levando um tempo bem maior para realizar uma determinada

atividade. A sensação de incompetência invade o indivíduo.

Pessoas com um nível mais alto de *Burnout* sentem-se insatisfeitas com o trabalho, têm mais chance de cometer erros e ficam com menos criatividade. Elas possuem conflito pessoal, podendo prejudicar as tarefas dos seus colegas e têm tendência a faltar mais no emprego. Rossi *et al* (2005) ressaltam que o *Burnout* ocorre de acordo com a natureza do trabalho e não às características do funcionário. O *Burnout* é um importante fator de risco para problemas de saúde mental e isso pode ser um impacto significativo na vida familiar e no trabalho do funcionário afetado. Segundo esses autores, as pessoas que têm uma sobrecarga de trabalho tendem a ser vítimas do *Burnout*. Também estão inseridos nesse grupo de risco as que não possuem liberdade e autonomia para atuar na empresa, para tomar decisões e por último, as que julgam não serem valorizadas pelo que fazem, sendo mal remuneradas.

Consoante às idéias de Dratcu (2007, p.29), “a síndrome de *Burnout* (SBO), atinge uma boa parcela dos trabalhadores acometidos por doenças osteomusculares e implica um estado de exaustão, com tensão gerada por conflitos.” As vítimas da síndrome apresentam apatia, insegurança, desmotivação, pessimismo, isolamento social, baixa auto-estima, mania de perseguição, irritabilidade, distúrbios do sono e outros sintomas.

Dratcu (2007) lista vários fatores estressores que estão relacionados à síndrome de *burnout*, tais como:

- a) Sistema de trabalho muito rígido;
- b) Contato com pessoas de caráter questionável;
- c) Sobrecarga de trabalho;
- d) Excesso de burocracia;
- e) Falta de tempo para tomada de decisões importantes;
- f) Falta de recompensa e reconhecimento;
- g) Ausência de soluções pela administração superior;
- h) Falta de pausa e férias;
- i) Falta de treinamento e orientação;

- j) Redução da equipe e maior quantidade de trabalho;
- k) Competição entre funcionários;
- l) Problemas de comunicação e relacionamento.

O autor afirma ainda que diagnosticar a síndrome de burnout torna-se um grande desafio porque a vítima reluta em admitir que esteja doente. Os colegas de trabalho geralmente, não julgam a síndrome como uma doença, mas como um traço de personalidade.

Segundo Codo e Menezes (2006), a síndrome de Burnout começou a ser mais bem compreendida como o sentimento de desânimo, apatia identificada, principalmente nos trabalhadores encarregados de cuidar das pessoas. O Burnout foi definido como a perda de interesse do trabalhador por suas atividades devido à tensão emocional causada pelo contato direto com outras pessoas, principalmente quando estão com problemas ou preocupações. “Cuidar exige tensão emocional constante, atenção perene; grandes responsabilidades espreitam o profissional a cada gesto no trabalho” (CODO, MENEZES, 2006, p.238). Segundo os autores, a síndrome envolve três componentes, conforme apresentado no QUADRO 13.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS
Exaustão emocional	Os trabalhadores sentem esgotamento e não conseguem se empenhar com tanta produtividade.
Despersonalização	Aparecimento de sentimentos e atitudes negativas, o afetivo fica abalado.
Falta de envolvimento pessoal no trabalho	O trabalho fica comprometido pela falta de desempenho do funcionário.

Quadro 13 – Componentes da Síndrome de *Burnout*.
Fonte: CODO E MENEZES, 2006, p.238.

Segundo Codo e Menezes (2006), não existe uma definição única para a síndrome de *Burnout*, mas, através de pesquisas, chegou-se a um consenso de que se trata de uma resposta ao estresse laboral crônico e não pode ser confundido com estresse. O estresse, muitas vezes, pode estar relacionado ao tipo de vida que a pessoa leva e não necessariamente ao trabalho. Às vezes, o indivíduo trabalha tanto chegando à exaustão, deixando de lado suas necessidades pessoais. As profissões ligadas à educação e à saúde estão entre as que têm mais demanda nesse sentido e quanto mais cresce essa necessidade, aumenta também as dificuldades de

execução de certas tarefas.

A ocorrência de *Burnout* em vários países é preocupante e tornou-se uma epidemia na educação. Nos estudos de Codo e Menezes (2006), foram levantados dados estatísticos, conforme é apresentado na TAB. 1.

Tabela 1 – Presença dos componentes de *Burnout* entre trabalhadores em educação.

Presença dos Componentes do Burnout	Despersonalização	Exaustão emocional	Envolvimento Pessoal
Baixa	69,1%	47,9%	31,6%
Moderada	20,2%	27,0%	31,5%
Alta	10,7%	25,1%	37,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: CODO E MENEZES, 2006, p.249.

Segundo Codo e Menezes (2006), o *Burnout* é um fenômeno freqüente entre os educadores. O índice de pessoas com baixo envolvimento emocional com a tarefa é bem grande e também apresentando exaustão emocional. O *Burnout* é a desistência de quem, ainda, atua no ramo, mas que passa a não suportar mais sua realidade, querendo desistir da profissão. O trabalhador fica armado, o que é uma retirada psicológica para abandonar o que está fazendo. “O *Burnout* é um fenômeno real, a correr, dia após dia, o educador e a educação.” (CODO E MENEZES, 2006, p. 254).

Tendo em vista a natureza dos construtos abordados neste referencial teórico e os objetivos de pesquisa, adotou-se a metodologia descrita no capítulo subsequente.

3 METODOLOGIA

O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, por envolver a interpretação de comportamentos cotidianos de professores e funcionários de uma escola, bem como as relações de poder no espaço organizacional. Richardson (1999) ressalta que a pesquisa qualitativa é uma forma de entender mais de perto as situações em que os entrevistados estão passando.

3.1 Tipo de Pesquisa

Vergara (2003) propõe dois tipos de categorização de pesquisas acadêmicas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, de acordo com a proposta de Vergara (2003), foi realizada uma pesquisa descritiva expondo características de um determinado fenômeno que, nesse caso, consiste na relação entre as relações de poder, o assédio moral e o *Burnout* nos empregados de uma escola particular.

Quanto aos meios, a investigação constituiu em um estudo de caso que, segundo Yin (2005), deve preservar as características holísticas e significativas da vida real como o processo organizacional. O autor define o estudo de caso como “uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos” (YIN, 2005, p.32). Consoante as idéias de Vergara (2003), o estudo de caso é restrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento.

3.2 Seleção dos sujeitos

Para Vergara (2003) os sujeitos são as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita, logo, comporão a unidade de observação e análise os empregados da escola LX.

Deste modo, os sujeitos da pesquisa serão os professores, supervisores,

orientadora, secretárias, disciplinários e ex-professores de uma escola da rede particular de ensino, por trabalharem diretamente com alunos, totalizando um número de 20 sujeitos, sendo que foram selecionados os funcionários com tempo mínimo de dois anos de casa, pois considerou-se que, com tal experiência naquele ambiente organizacional, o indivíduo tivesse vivenciado a realidade da empresa e fosse capaz de verbalizar opiniões e elaborar posicionamentos mais críticos.

3.3 Coleta de dados

Cooper e Schindler (2003) alegam que numa pesquisa qualitativa, algumas abordagens são adaptáveis, tais como: levantamento documental; entrevista padronizada ou estruturada com roteiro (incluindo-se, aqui, a análise semiótica de imagens paradas ou técnica projetiva com utilização de gravuras).

3.3.1 Levantamento documental

De acordo com Marconi e Lakatos (2007, p.176), “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas.” O objetivo do levantamento documental foi recolher dados sobre a escola LX, com vistas à compreensão de peculiaridades do espaço onde se deu a pesquisa.

3.3.2 Entrevista padronizada ou estruturada

Marconi e Lakatos (2007, p.197) afirmam que “a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social”. A padronização ocorreu como forma de obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas que foram analisadas e, depois, comparadas.

A entrevista, normalmente, fornece uma descrição detalhada da situação estudada, ou seja, as questões correlatas do assédio moral e da síndrome de *Burnout*. “Na pesquisa qualitativa, a seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos da pesquisa quantitativa por um bom número de razões”. A finalidade da pesquisa qualitativa é explorar as opiniões e as diferenças de cada situação vivenciada pelos

funcionários escola LX. Não existe um método padronizado na pesquisa qualitativa para a seleção dos sujeitos, mas deve-se trabalhar com um número reduzido e o pesquisador deverá usar de bastante imaginação social e científica para a seleção dos entrevistados. (BAUER, GASKELL, 2005, p.67)

Os entrevistados foram: três supervisoras, uma orientadora, três secretárias, dois disciplinários, duas professoras da Educação Infantil, duas do Ensino Fundamental de primeira à quinta séries, duas do Ensino Fundamental de sexta à nona séries, duas do Ensino Médio e três ex-funcionários. O critério para a escolha dos entrevistados foi a intencionalidade, respeitando-se o tempo de serviço de dois anos e excluindo-se os novatos. Foram incluídos os ex-funcionários, tendo em vista que o rompimento da relação com a organização poderia trazer à tona outros dados que contribuíssem para o entendimento da situação problema.

Ao final de cada entrevista foi aplicada uma técnica projetiva de associação, apresentando-se aos entrevistados gravuras para que estes comentem. Assim, será realizada uma análise semiótica de imagens paradas, conforme Bauer e Gaskell (2005). Para eles, “a semiologia provê o analista com um conjunto de instrumentos conceptuais para uma abordagem sistemática dos sistemas de signos, a fim de descobrir como eles produzem sentido” (BAUER; GASKELL, 2005, p. 319). Para tanto, um caminho foi percorrido: o primeiro estágio constituiu na seleção das imagens para serem analisadas de acordo com o assunto proposto por essa pesquisa, a qual se deu a partir de uma seleção prévia de gravuras e com a exclusão e inclusão de outras à medida que eram comparadas. O segundo estágio foi apresentar as imagens aos entrevistados para que eles pudessem fazer as devidas interpretações de acordo com a sua vivência na escola LX. O terceiro estágio constituiu na análise e construção do inventário denotativo a partir das perguntas realizadas com os entrevistados. E o último estágio foi registrar os depoimentos realizados diante das imagens apresentadas para que o significado fosse atribuído e explicitado pelo próprio entrevistado.

3.4 Análise dos dados

3.4.1 Análise documental

Foi realizada uma análise dos documentos da escola LX, com a intenção de esclarecer o decrescente número de funcionários entre os três últimos anos. Bardin (2006, p.40) ressalta que:

o propósito da análise documental é atingir o armazenamento sob uma variável e facilitar o acesso do observador, de tal forma que obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo) com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo).

3.4.2 Entrevista padronizada ou estruturada

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. Foi desenvolvida uma codificação para cada entrevistado, com vistas à preservação do sigilo. Em função da necessidade de fidedignidade com a fonte, a transcrição do texto referente à entrevista incluiu todas as palavras faladas e todas as transcrições foram conferidas com a gravação original. O que foi falado na entrevista compôs os dados que foram organizados, interpretados e analisados pelo pesquisador. Ressalte-se que a análise de conteúdo deve ser julgada pelo seu resultado. Sua metodologia possui um discurso qualitativo, tendo com preocupação a fidedignidade e a validade. (BAUER, GASKELL, 2005).

O objetivo da entrevista foi aprofundar no delineamento das relações de poder, levantando fatos ocorridos na escola LX e as percepções dos trabalhadores diante das situações que afetam sua saúde, especificamente no que tange ao assédio moral e à síndrome de *Burnout*.

A análise do conteúdo é, segundo Bardin (2006, p. 27), “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Primeiramente foi designado o número de pessoas que farão parte da comunicação. Toda comunicação é suscetível de análise. Foi utilizada a descrição analítica que, consoante Bardin (2006, p. 29), “funciona segundo

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.” Na análise, foram consideradas as estruturas psicológicas ou sociológicas, tais como: a conduta dos entrevistados, a ideologia e as próprias atitudes. A análise de conteúdo também foi aplicada na análise dos comentários dos sujeitos, quanto às gravuras apresentadas na técnica projetiva.

Ressalte-se que os dados coletados por meio das entrevistas foram tratados segundo o modelo desenvolvido por Melo (1991) e apresentado em Melo *et al* (2007), ou seja, em três etapas: preparação, tabulação quantitativa e análise ou categorização temática. Ressalte-se que nas duas últimas fases, consideram-se os critérios de repetição – para destacar reincidências nos relatos - e de relevância - frisar a essência do fenômeno observado -, conforme ressaltam alguns autores (BARDIN, 2006; TURATO, 2003). Sublinha-se, ainda, que a tabulação quantitativa permite apresentação dos dados em tabelas, possibilitando “uma visão mais ampla, quantificada e resumida das entrevistas” (MELO *et al*, 2007, p.3-4). Procedendo-se a releituras das entrevistas é possível extrair temas e idéias apresentadas pelos entrevistados que não foram objetivamente contempladas no roteiro de entrevista, mas que se concretizaram como pontos importantes relatados pelos mesmos, sendo estas cotejadas pela “apresentação e análise dos dados” que se segue.

3.4.3 Técnica semiótica de imagens paradas

Não existe uma única forma de se apresentar o relatório da técnica semiótica de imagens paradas. Optou-se, então, pela tabulação dos dados em tabelas e dar um enfoque mais descritivo. “As explicações semióticas reconhecem a relação entre o conteúdo superficial e o conteúdo interpretativo nas distinções entre denotação e conotação, e entre significante e significado”. A explicação semiológica torna explícito o que está implícito na imagem. Nessa técnica, o objetivo do entrevistador é focar a atenção dos participantes nas imagens selecionadas para análise (BAUER, GASKELL, 2005. p. 335), numa tentativa complementar de trazer à luz elementos discursivos que não foram manifestos durante a entrevista.

A técnica semiótica representa um grande potencial de enriquecimento de dados quando são usadas em situações em que é difícil para os entrevistados responderem sobre as razões que os levaram a assumir determinadas atitudes e comportamentos. Em muitos casos, os próprios sujeitos desconhecem seus sentimentos e opiniões a respeito de determinado assunto, sendo incapazes de verbalizá-los(...). Em termos metodológicos, mais do que instrumentos de verificação de procedimentos anteriores de observação, essas técnicas permitem uma maior diversidade de coleta e utilização de dados, apresentando um forte caráter investigativo e constituindo-se como importante aliado na busca da compreensão das realidades organizacionais e da prática social. (MELO *et al*, 2007.p. 77).

Assim, Melo *et al*(2007) ainda afirmam que a técnica utilizada com imagens ajuda na expressão da subjetividade do entrevistado, fazendo com que ele consiga expressar emocionalmente, física e cognitiva, revelando sentimentos inconscientes.

4 ASPECTOS PERTINENTES DA ESCOLA LX

A escola LX é uma instituição de ensino da rede particular, tratando-se de uma empresa familiar. Foi fundada em 1987, com 80 alunos da Educação Infantil. Cresceu e, em 1996, formou a sua primeira turma de Ensino Médio.

A estrutura organizacional da escola LX é composta por 85 funcionários de acordo com as especificações dos cargos apresentados na TAB. 2.

Tabela 2 – Relação de cargos e número de empregados da escola LX.

CARGOS	NÚMEROS DE EMPREGADOS
Professoras da Ed. Infantil	06
Professoras de primeira à quinta séries	10
Professores de sexta à nona séries	13
Professores do Ensino Médio	13
Tesouraria	03
Secretaria	05
Direção geral	04
Bibliotecária	01
Digitação	01
Informática	02
Direção de Turno (disciplinários)	05
Supervisão	04
Orientação	01
Psicóloga	01
Portaria	01
Reprografia	01
Serventes	06
Apoio no ginásio	05
Responsável pelo almoxarifado	01

Fonte: Dados da empresa.

Ressalte-se que a maioria dos cargos é ocupada por mulheres. O nível de escolaridade dos funcionários é o superior completo, alguns variando entre a especialização e o mestrado. O poder é centralizado nas mãos da Diretora de ensino, que é a proprietária do educandário.

A escola LX apresenta como meta o desenvolvimento, a formação e a educação do aluno, preparando-o para o exercício e realização de suas potencialidades

individuais, para torná-lo um ser humano e cidadão consciente, íntegro, solidário e responsável.

Seu principal objetivo é fazer com que o aluno cresça, amadureça, conhecendo o ambiente em que vive, respeitando a individualidade de cada um, bem como o seu espaço.

A LX apresenta um espaço físico composto por: duas bibliotecas, dois laboratórios, duas salas de multimeios, sala de artes, sala de balé, museu, parquinho, uma piscina aquecida, ginásio poliesportivo, duas salas de informática, palco, quadras e salas de aula.

Para ilustrar o crescimento da LX, é apresentado uma relação de números de funcionários desde a sua fundação até os dias de hoje, conforme demonstrado na TAB. 3.

Tabela 3 – Relação do número de funcionários desde a fundação da LX

ANO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
1987	15
1992	48
1997	63
2002	94
2007	65
Fevereiro de 2008	84
Maio de 2008	77

Fonte: Dados da empresa.

No ano de 2008, 23 funcionários pediram demissão no período correspondente de fevereiro a agosto, ou seja, um número considerável em curto espaço de tempo. E a rotatividade de funcionários tem acentuado nos últimos meses.

A escola possui um sistema de circuito interno de TV, tendo câmeras espalhadas por vários cantos e as salas de aula possuem vidros na porta retratando o panóptico de Benthan, enfatizado por Foucault (1979). Os funcionários registram a sua entrada e saída através do “ponto” tradicional.

Já o processo de recrutamento de pessoal merece também atenção. Ele se dá por

meio de análise de currículo no primeiro momento. No caso de professores, são descartados os candidatos que têm experiência apenas em escolas públicas. Existe uma preferência pela contratação de pessoas do sexo masculino, pois apresentam menos chance de licença médica; além disso, mulheres correm o risco de engravidar e de ter problemas ginecológicos. Quando não tem um currículo do sexo masculino compatível com o cargo, então é escolhido o feminino.

Após a seleção dos currículos, é realizada uma entrevista com a coordenação e depois com a direção. Em seguida, o candidato é submetido a uma prova de português e conhecimentos relacionados com a sua área. Para seleção de funcionários há uma prova de conhecimentos gerais. Corrigida a prova, o candidato é chamado pela direção e são expostos todos os seus erros e o que precisa de melhorar.

Para seleção de professores, depois de todo o ritual, ele deve dar uma aula para os alunos com a presença da coordenação e direção da escola e os alunos dão a sua opinião sobre o candidato.

Passando por todo esse processo, no caso de aprovação, ele é contratado ficando por três meses em observação. Após esse período, e apresentando resultados satisfatórios à filosofia da escola LX, ele é contratado definitivamente.

A avaliação de desempenho é realizada através da opinião dos alunos, supervisão e direção da escola.

Percebe-se que alguns dos processos de gestão de pessoas observados na LX seguem critérios pouco objetivos, o que tem facilitado e promovido o delineamento das relações de poder, da forma como se encontram configuradas na escola hoje.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

A apresentação e análise dos dados estão organizadas em quatro tópicos, a saber: primeiro, os dados demográficos, funcionais e pessoais dos funcionários e ex-funcionários entrevistados; segundo, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre as relações de poder na LX; terceiro, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre o assédio moral na LX; e, quarto, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre o *Burnout* na LX. Ressalte-se que, os resultados da aplicação da técnica semiótica de imagens paradas estão inseridos nesta análise com vistas a reforçar e, em alguns casos, questionar o que foi afirmado verbalmente pelos entrevistados.

5.1 Dados demográficos, funcionais e pessoais dos entrevistados

Dentre os funcionários entrevistados da escola LX 82% de mulheres e apenas 18% de homens, conforme pode ser visualizado no GRAF. 1.

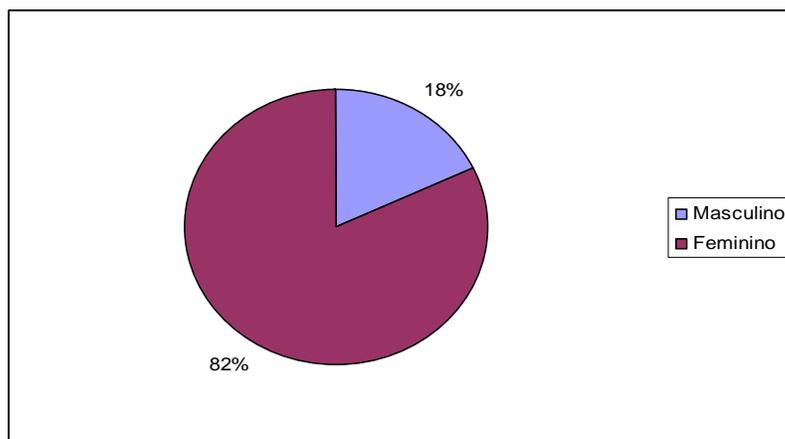


Gráfico 1– Proporção de funcionários entrevistados, por sexo
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Apesar do processo seletivo privilegiar o sexo masculino, na empresa LX prevalece o sexo feminino por dois motivos: dificuldade de encontrar profissionais homens na área educacional e a outra seria que, quando contratados, permanecem pouco tempo por suportarem menos às pressões do que as mulheres.

A idade dos funcionários entrevistados tem como destaque a média de 36 a 40 anos, representando 28%; 41 a 45 anos (24%); 26 a 30 anos e 31 a 35 (18%); 45 a 50 e até 25 anos totalizando 6%. GRAF.2.

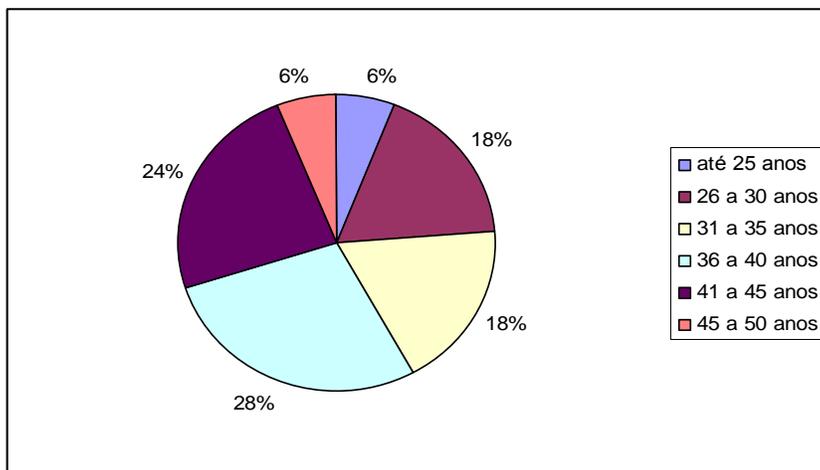


Gráfico 2 – Proporção de funcionários entrevistados, por faixa etária
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Nota-se que 53% dos entrevistados são casados, 41% solteiros e apenas 6% são desquitados. GRAF.3.

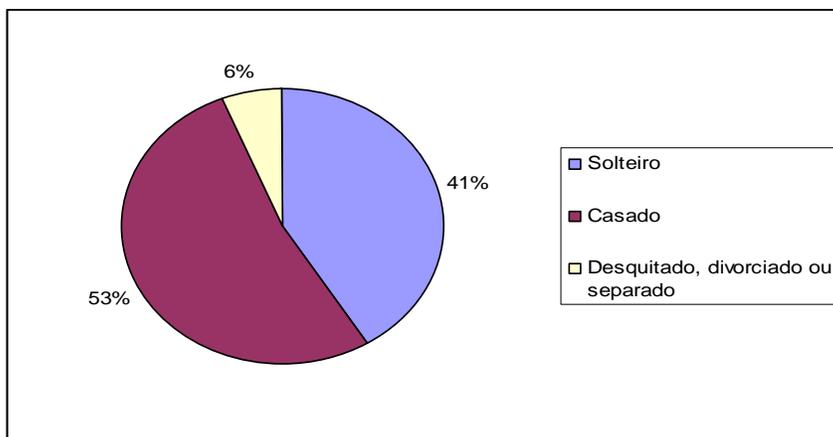


Gráfico 3 – Proporção de funcionários entrevistados, por estado civil
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Em relação ao tempo de serviço na escola LX, 29% dos entrevistados têm, em média, de 16 a 20 anos de casa e a mesma proporção para aqueles que estão na organização de 11 a 15 anos; 24% têm de 8 a 10 anos e 18% de 1 a 5 anos. Vale lembrar que, devido à rotatividade, não foram escolhidos para a pesquisa os funcionários com menos de um ano de casa. GRAF. 4.

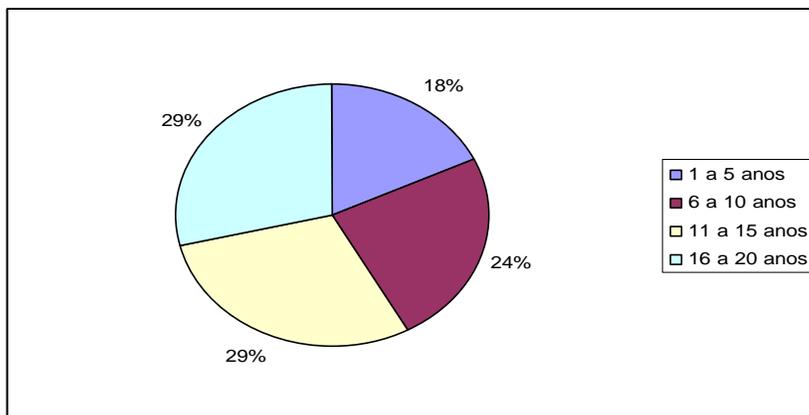


Gráfico 4 – Proporção de funcionários entrevistados, por tempo de trabalho na escola LX
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 4 mostra a permanência longa dos entrevistados na organização devido a seleção criteriosa em participar da pesquisa apenas os funcionários com um tempo maior de casa. Com base na grande rotatividade, torna-se difícil entrevistar os empregados com pouco tempo na LX.

Percebe-se que, dos entrevistados, 46% têm especialização, ou seja, apresentam um elevado nível de escolaridade; 24% têm o superior completo; 12% têm apenas o ensino médio e 6% ficam nos níveis de ensino fundamental incompleto, 6% de ensino fundamental completo e outros 6% com Mestrado. GRAF. 5.

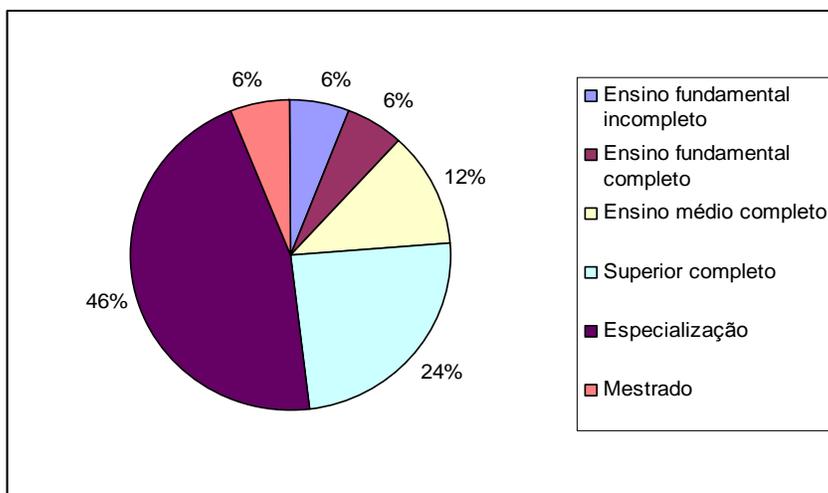


Gráfico 5 – Proporção de funcionários entrevistados, por nível de escolaridade
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 6 mostra o percentual dos cargos ocupados pelos entrevistados, sendo

que os professores tiveram uma maior contribuição para esta pesquisa, totalizando 46%; seguido de 18% do pessoal administrativo da escola LX; 12% de supervisoras; 12% de disciplinários; 6% de tesoureiro; e 6% de orientadora.

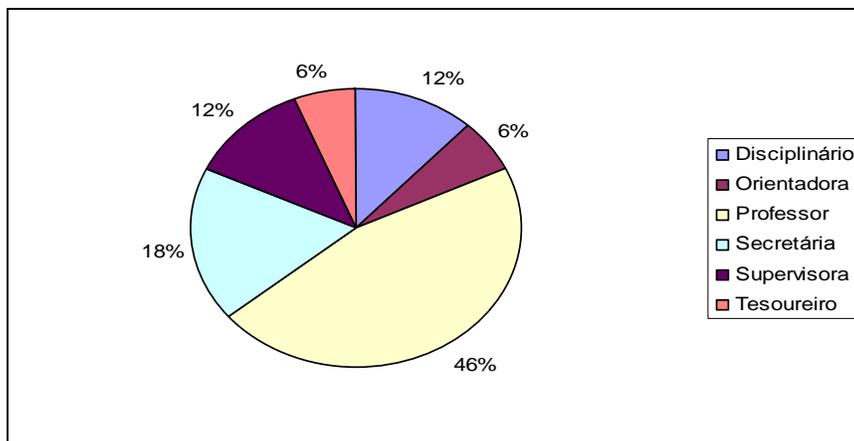


Gráfico 6 – Proporção de funcionários entrevistados, por cargo atual ocupado na escola LX
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O GRAF. 7 demonstra que 34% dos entrevistados têm, em média, de 11 a 15 anos que ocupam o mesmo cargo; 24% de 6 a 10 anos; 18% de 16 a 20 anos; 12% de 1 a 5 anos e 6% até um ano e/ou acima de 21 anos. Percebe-se que há funcionários que ocupam o mesmo cargo durante muitos anos, o que poderia denotar baixa rotatividade, mas o que se observou é um crescente número de demissões no último ano.

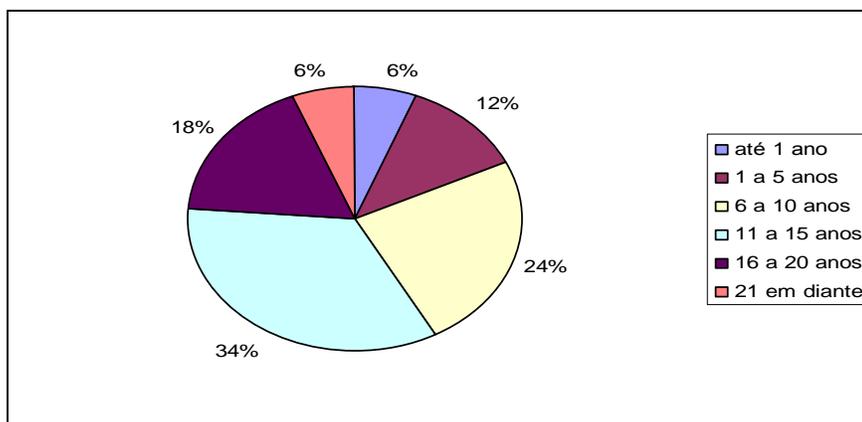


Gráfico 7 – Proporção de funcionários entrevistados, por tempo de ocupação do cargo atual na escola LX
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Com relação ao número de funcionários entrevistados que tiraram ou não licença por motivo de saúde no último ano, dentre os pesquisados, 59% não tiraram licença e 41% já tiraram. Isso demonstra um índice alto de afastamento em apenas um ano,

fato que indica desgastes físicos e/ou mentais no ambiente de trabalho.

Já nas entrevistas, quando perguntados sobre suas características pessoais, a maioria dos respondentes, que permanece na organização, citou como positivo ser organizado (29,4% do total), persistente, determinado, disciplinado ou firme (29,4%), amigo, afetuoso (23,5%), dentre outras, apontadas na Tabela 1. Nesta Tabela, também, estão expostas as características pessoais consideradas negativas pelos entrevistados. As mais freqüentes são: ser ansioso (29,4%), teimoso (17,6%), impulsivo ou “estourado” (17,6%), exigente ou cobrador (17,6%), dentre outras. Observe-se a TAB. 4.

Tabela 4 – Percepção dos funcionários entrevistados, quanto às suas características pessoais mais marcantes

(continua)

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Características Positivas			
Organizado	E1, E5, E15, E16, E17	5	29,4
Persistente, determinado, disciplinado, firme	E4, E10, E11, E15, E16	5	29,4
Amigo, amigável, afetuoso	E6, E9, E14, E16	4	23,5
Dedicado, comprometido	E7, E9, E17	3	17,6
Transparente, sincero	E8, E14, E17	3	17,6
Perfeccionista, exigente	E1, E13	2	11,8
Seguro	E3, E7	2	11,8
Competente	E7, E17	2	11,8
Comunicativo	E8, E12	2	11,8
Tranquilo	E2	1	5,9
Equilibrado	E2	1	5,9
Isolamento	E2	1	5,9
Dinâmico	E3	1	5,9
Inovador	E3	1	5,9
Carismático	E3	1	5,9
Trabalhador	E4	1	5,9
Apegado afetivamente à profissão	E4	1	5,9
Responsável	E5	1	5,9
Prestativo	E6	1	5,9
Companheiro	E6	1	5,9
Empático	E8	1	5,9
Pontual	E9	1	5,9
Pró-ativo	E9	1	5,9
Crítico	E10	1	5,9
Honesto	E11	1	5,9
Extrovertido	E12	1	5,9
Aprendiz	E13	1	5,9
Acessível	E13	1	5,9

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Características Negativas			
Ansioso	E1, E2, E4, E5, E10	5	29,4
Teimoso	E4, E6, E10	3	17,6
Impulsivo, “estourado”	E8, E14, E16	3	17,6
Exigente, cobrador	E7, E12, E15	3	17,6
Pouco pontual	E3, E13	2	11,8
Pouco comunicativo	E13, E17	2	11,8
Personalidade forte	E1	1	5,9
“pego no pé”	E7	1	5,9
Acomodado	E9	1	5,9
Nervoso	E10	1	5,9
Mal educado	E11	1	5,9
Mal humorado	E12	1	5,9
Pouco convincente	E13	1	5,9
Perfeccionista	E15	1	5,9
Bravo	E16	1	5,9
Impaciente	E17	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta.

Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Assim, dentre os funcionários entrevistados, a maioria é mulher (82%), 29,4% consideram-se organizados, persistentes, determinados, disciplinados e firmes; e 29,4% caracterizaram-se como ansiosos, 17,6% como teimosos, impulsivos, estourados e exigentes.

Foram entrevistados também três ex-funcionários da escola LX, sendo que um do sexo masculino, com idade entre 31 a 35 anos, casado, trabalhou na empresa entre 6 a 10 anos, possui nível de escolaridade de superior completo, ocupava o cargo de Diretor de Turno, não teve nenhuma licença médica e pediu demissão para mudar de área profissional. Esse funcionário será identificado por EX18. As outras duas entrevistadas são duas do sexo feminino, sendo uma com idade entre 36 a 40 anos, e outra de 31 a 35, ambas casadas e com a média de tempo de serviço iguais, ou seja, entre 6 a 10 anos. Uma delas possui especialização e outra tem curso superior completo. Ambas tiraram licença médica no último ano em que trabalharam na escola. Uma pediu demissão após sentir-se perseguida dentro da empresa, ao ponto de não suportar mais tanta pressão e a outra foi demitida sem saber a causa. As duas mulheres serão identificadas como EX19 e EX20. A EX19 ocupava um cargo

de confiança, fazendo parte da supervisão pedagógica da escola e a EX20 era professora do ensino fundamental. Quanto às características pessoais, EX18 julga-se pontual, responsável com as tarefas, e acha que é um pouco desorganizado; já EX19 considera-se otimista e muito explosiva; e EX20 apresenta-se como sincera, pontual, responsável, amiga e preocupada com as coisas. Note-se que várias dessas características também foram apresentadas pelos funcionários entrevistados.

5.2 Sobre as Relações de Poder na LX, na percepção dos Entrevistados

Antes de entrar, efetivamente, na temática das relações de poder, considerou-se importante levantar, junto aos entrevistados, os aspectos que eles consideram ser positivos e os negativos da organização.

Em relação aos pontos positivos da empresa, 47% dos relatos dos entrevistados responderam que a boa estrutura da escola é um fator determinante e 19,4% afirmaram ser o pagamento em dia, como fator mais marcante. A amizade entre os colegas com 23,5% e os recursos disponíveis aos funcionários ficaram com um percentual 17,6%. Os pontos negativos apresentaram igualdade nos requisitos relação patrão/ empregado e a falta de comunicação entre os funcionários, ficando com 23,5%. A incerteza em relação ao emprego, a desvalorização dos funcionários, bem como o desrespeito apareceram com 17,6%, conforme apresentado na TAB 5.

Tabela 5 –Percepção dos funcionários entrevistados quanto aos pontos positivos e negativos da organização.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Pontos Positivos			
Boa estrutura	E1, E2, E4, E8, E9, E10, E13, E17	8	47,0
Pagamento em dia	E7, E11, E13, E14, E17	5	29,4
Amizade entre as pessoas	E6, E8, E14, E16	4	23,5
Ótimos recursos	E4, E13, E17	3	17,6
Localização satisfatória	E4, E17	2	11,8
Organização	E3, E5	2	11,8
Apoio recebido	E1, E2	2	11,8
Boa disciplina	E5	1	5,9
Preocupação com o aluno	E12	1	5,9
Oferta de estudo de qualidade	E12	1	5,9
Seriedade no trabalho	E13	1	5,9
A confiança	E15	1	5,9
Benefícios agregados ao salário	E17	1	5,9
Boa orientação	E3	1	5,9
Pontos Negativos			
Relação patrão /empregado	E5, E11, E15, E16	4	23,5
Falta de comunicação	E6, E7, E8, E17	4	23,5
Incerteza dos funcionários	E4, E15, E16	3	17,6
Desvalorização do profissional	E5, E9, E13	3	17,6
Desrespeito pelo empregado	E7, E13, E15	3	17,6
Ausência de elogios	E1, E9	2	11,8
Falta de motivação para com os funcionários	E3, E17	2	11,8
Disputa entre funcionários	E4, E8	2	11,8
Cobrança desnecessária e desgastante	E2, E12	2	11,8
Muito autoritarismo	E10, E16	2	11,8
Falta de autonomia dos funcionários	E14, E15	2	11,8
Insatisfação da direção com o trabalho	E2	1	5,9
Desunião dos funcionários	E7	1	5,9
Ausência de oportunidade para estudar	E9	1	5,9
Falta de democratização	E10	1	5,9
Visão fechada, medo de mudanças	E13	1	5,9
Desorganização dos setores	E16	1	5,9
Discordância entre os diretores	E17	1	5,9
Falta de retorno do trabalho	E1	1	5,9
Insatisfação dos funcionários	E4	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Assim, enquanto os pontos positivos percebidos pelos entrevistados concentram-se em aspectos relacionados à boa estrutura (47,0%) e ao pagamento em dia (29,4%), os negativos são mais pulverizados, mas note-se a predominância de 23,5% que se queixam da relação patrão/empregado e à falta de comunicação.

Em relação aos pontos positivos da escola, todos os três ex-funcionários foram unânimes em colocar a organização em primeiro lugar e, em segundo, o pagamento em dia dos funcionários. Os pontos negativos apontados por eles foram: a má administração e a direção, falsidade, falta de companheirismo, individualismo, falta de confiança da direção, desvalorização e descrédito dos funcionários.

Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, 47,0% dos entrevistados percebem a relação com a direção da escola tumultuada, turbulenta, instável ou conflituosa; 23,5% caracterizam-no como sem abertura para diálogo, outros 23,5% como apenas profissional e sem vínculo afetivo e outros 23,5% como razoável. Observa-se, ainda, por meio desta tabela, que o relacionamento entre os funcionários e seus subordinados é visto pela maioria (35,3%) como tranqüilo, outros 29,4% colocam como bom, 11,8% dos respondentes caracterizam esta relação como ótima e outros 11,8% como excelente. De uma forma geral, o relacionamento dos entrevistados com os demais funcionários é positivo: 41,1% afirmaram ser tranqüilo, 36,3% como bom, 11,8% como perfeito, 11,8% como saudável e 11,8% como excelente. Já com os alunos, 23,5% dos entrevistados acham a relação agradável e prazerosa, outros 23,5% boa, 23,5% razoável e 17,6% acham-na ótima.

TAB. 6

Tabela 6 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto aos relacionamentos pessoais com as pessoas dentro da escola LX.

(continua)

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Com a direção			
Turbulenta , tumultuada, instável, conflituosa	E2, E3, E5, E6, E8, E10, E11, E17	8	47,0
Sem diálogo	E2, E6, E10, E13	4	23,5
Razoável	E3, E9, E12, E15	4	23,5
Profissional, sem afetividade	E4, E10, E12, E15	4	23,5
Distante	E7, E9	2	11,8
A mais negativa possível, medo	E11, E13	2	11,8
Indireta, sem problemas	E1	1	5,9
Com os subordinados			
Tranqüila	E2, E5, E6, E7, E9, E14	6	35,3
Boa	E3, E8, E11, E12, E15	5	29,4
Ótima	E4, E17	2	11,8
Excelente	E8, E10	2	11,8

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Com a direção			
Entravada	E13	1	5,9
Com problemas	E16	1	5,9
Amizade, ajuda mútua	E1	1	5,9
Com os demais funcionários			
Tranqüila	E2, E3, E4, E6, E9, E15, E16	7	41,1
Boa	E7, E8, E10, E12, E13, E16	6	35,3
Perfeita	E5, E14	2	11,8
Saudável	E1, E14	2	11,8
Excelente	E11, E14	2	11,8
Sem problemas	E17	1	5,9
Com os alunos			
Agradável, prazerosa	E1, E2, E3, E17	4	23,5
Boa	E11, E12, E13, E16	4	23,5
Razoável	E6, E9, E10, E15	4	23,5
Ótima	E4, E5, E14	3	17,6
Excelente	E7, E8, E17	3	17,6
Respeito	E2, E12, E17	3	17,6
Amorosa	E2	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

A relação com a direção da escola, segundo relato dos três ex-funcionários era complicada, pois dava uma ordem e depois mudava, desautorizava-os na frente dos pais, havia muita falsidade e tinha pouca liberdade para agir. Com os funcionários e alunos, de um modo geral, o relacionamento era muito bom.

Deste modo, os relatos dos entrevistados indicam relacionamentos positivos com praticamente todos os atores sociais dentro da LX, com exceção da diretoria, pois demonstram sentimentos como rejeição em relação à gestão autoritária. Neste sentido, quando visualizaram a FIG. 1, 52,9% dos entrevistados relataram não existir união na escola, 29,4% disseram que o trabalho de equipe acontece apenas em alguns setores e 11,8% referiram-se à falta de descontração no ambiente de trabalho da LX, dentre outras percepções. No que tange aos ex-funcionários, estes manifestaram sentimentos de desunião e falta de harmonia no ambiente de trabalho, sendo contrários ao que é apresentado na FIG. 1.



Figura 1 – Equipe
Fonte: Gettyimages (2008)

Quanto à falta de união do grupo, merecem destaque os seguintes relatos:

“Uma imagem que não condiz com a realidade do trabalho no colégio, uma equipe unida e feliz (E3).”

“Acho que falta isso, esse momento de descontração entre os funcionários, união, sinto falta disso aqui (E9).”

“Um trabalho em equipe da qual não existe aqui na escola, as pessoas não sabem fazer isso, é cada um por si e querendo mostrar uma coisa para derrubar o outro (E13).”

Quanto à união do grupo no interior dos setores, o relato que se segue é um exemplo:

“Os funcionários estão compartilhando uma coisa boa. Isso eu percebo apenas no meu setor e não no todo da escola (E12).”

A FIG. 2 incitou percepções que corroboram as anteriores: 58,8% dos funcionários entrevistados não acreditam existir essa união na escola; 11,8% acham que existe apenas em alguns setores. Já dentre os ex-funcionários, os comentários foram de que essa união não existia, nem mesmo entre os professores, pois eles tinham medo de se expressar e de tomar partido de alguém.



Figura 2 – União
Fonte: Google (2008)

Os resultados da visualização desta figura pelos funcionários entrevistados foram sistematizados na Tab.7.

Tabela 7 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 2

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Essa união não existe aqui	E2, E4, E5, E6, E8, E9 , E11, E13, E16, E17	10	58,8
Essa união só existe em alguns setores	E12, E14	2	11,8
Percebo essa união aqui	E10	1	5,9
Sinto dificuldade de união	E1	1	5,9
Uma minoria aqui trabalha junto	E3	1	5,9
Essa união é mais entre os funcionários e inexistente em relação à direção	E15	1	5,9
A integração não existe aqui porque toda hora entra um novato	E7	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Observe-se que a direção foi citada em uma das respostas como não integrante de qualquer esforço de união entre os funcionários, o que retrata um aspecto da forma como as relações de poder têm se dado. Por outro lado, a rotatividade foi apontada por um entrevistado como a responsável pela inexistência de integração, mostrando a fragilidade dos vínculos entre os funcionários e, daí, sua susceptibilidade à assimetria das relações de poder. Assim, os entrevistados abordam a união como algo pouco conhecido entre os colegas, conforme é relatado por alguns:

“Aqui as pessoas estão ficando desunidas, desinteressadas, sem força para poder reagir às situações (E5).”

“Já senti essa instituição e, também, os professores mais unidos, entrelaçados e com um objetivo de levar a escola à frente. Hoje, não vejo isso, porque a cada hora chega um novato, e fica difícil a integração (E7).”

“Isso não acontece aqui. Todo mundo dando a mão, segurando a onda. Quando um erra, ninguém assume o seu erro e fica tentando jogar a culpa no outro (E8).”

“Percebo a falta de união, todo mundo fala, fala, mas ninguém tem coragem de chegar e colocar as suas insatisfações (E9).”

“Essa união só acontece em alguns setores. Cada um quer resolver os seus problemas sem se preocupar com os outros (E12).”

Ainda sobre a questão da união entre os funcionários da LX, a FIG. 3 também retratou algumas percepções anteriores: 47,0% dos entrevistados afirmam existir na escola LX a união apenas de pequenos grupos, 23,5% acham que existe trabalho em equipe, mesmo que seja de forma precária, 17,6% dizem sentir ausência desse companheirismo. Diante dessa figura, os ex-funcionários comentaram que percebiam pouca ajuda entre os colegas e muitos reclamavam disso. Na percepção deles, quem atrapalhava essa visão de equipe era a própria direção, devido às cobranças exageradas e por causa do medo de errar, todos jogavam a culpa de algo em cima do outro, dificultando o trabalho em conjunto.



Figura 3 – Trabalho em equipe.
Fonte: Gettyimages (2008)

A partir dos relatos dos entrevistados, ressaltam-se as respostas mais relevantes sobre as opiniões referentes à FIG. 3, destacando-se:

“Tenho muita ajuda dos colegas de trabalho, aqueles que estão mais próximos. Outros ficam mais distantes, fragmentando o trabalho que deveria ser mais em equipe (E1).”

“União das pessoas? Vejo muito pouco, o que mais acontece aqui é de querer mesmo vestir a camisa em prol de determinadas coisas, não é nem questão do peso que se carrega, mas de junção. Deveríamos unir as forças e isso não está acontecendo aqui. Fica cada um no seu setor fazendo o que acha que tem que fazer (E6).”

“Eu acho que, individualmente, a equipe pode ser assim, mas não está assim. Que a rotatividade não permite que a gente caminhe junto, não se consegue fazer nada junto (E7).”

“Não vejo um trabalho em grupo nessa escola. Ele é fragmentado, dividido por setores, não há uma união, uma equipe. Por isso que o clima está desse jeito, tão ruim (E12).”

Quanto aos momentos nos quais as pessoas ficam juntas, e especificamente, sobre as reuniões, 70,5% dos funcionários entrevistados julgaram serem improdutivas, sem objetividade e vazias, 23,5% consideram autoritárias, 17,6% acham que já caíram no descrédito e são inconsistentes e 11,8% sentem pressão nas reuniões e percebem que são objetivas, com metas estabelecidas. No que diz respeito à condução dessas reuniões, 47,0% alegam ser de forma autoritária ou arbitrária, 41,1% alegam ser de forma errônea, outros 41,1% afirmaram que ocorrem de acordo com os interesses da direção, 17,6% relatam a falta de abertura, mas outros 17,6% consideram que são bem conduzidas. Sobre processo de tomada de decisões, 52,9% alegam dar opiniões que não valem de nada e 47% não participam desse processo. Quando questionados a respeito das decisões tomadas serem efetivadas, 52,9% disseram que, na maioria das vezes, não são efetivadas e apenas 29,4% afirmaram que são efetivadas quando possíveis. A TAB. 8 retrata melhor os resultados apresentados.

Tabela 8 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto às reuniões

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Como são percebidas			
Improdutivas, sem objetividade, vazias	E1, E2, E3, E5, E6, E8, E11, E12, E13, E15, E16, E17	12	70,5
De forma autoritária	E4, E10, E11, E17	4	23,5
Caíram no descrédito	E13, E16, E17	3	17,6
Inconsistentes	E7, E8, E17	3	17,6
Objetivas, com metas estabelecidas	E1, E2	2	11,8
Com pressão	E9, E10	2	11,8
Tem poucas reuniões	E14	1	5,9
São horrorosas	E16	1	5,9
Massacrantes	E9	1	5,9
Como são conduzidas			
De forma autoritária, arbitrária	E4, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E17	8	47,0
De forma errônea	E5, E6, E8, E11, E12, E13, E16	7	41,1
De acordo com os interesses da direção	E3, E6, E9, E10, E13, E15, E16	7	41,1
Falta de abertura	E3, E9, E11	3	17,6
Bem conduzidas	E1, E7, E14	3	17,6
Objetivas	E2	1	5,9
De forma arbitrária	E13	1	5,9
Participação no processo de tomada de decisão			
Dou opiniões que não valem de nada	E1, E2, E3, E5, E6, E7, E12, E13, E14	9	52,9
Não participo	E4, E5, E8, E9, E10, E11, E15, E16	8	47,0
Algumas vezes	E17	1	5,9
Indiretamente	E1	1	5,9
As decisões tomadas são efetivadas?			
Na maioria das vezes não	E3, E4, E6, E8, E9, E11, E12, E13, E16	9	52,9
Quando possíveis	E1, E2, E14, E15, E17	5	29,4
Algumas são esquecidas	E1, E4, E9, E12	4	23,5
São efetivadas de acordo com os interesses da direção	E7, E10	2	11,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta.

As reuniões, segundo a opinião dos três ex-funcionários, eram sem espaço para diálogo, a direção impunha de um lado e os outros escutavam, tendo que aceitar tudo sem questionar e quando questionavam, eram humilhados. A palavra final era sempre da direção. A condução das reuniões era de forma autoritária, sem diálogo e impostas. Estes três entrevistados alegaram que participavam das reuniões, mas

não da tomada de decisões, pois isso pertencia apenas à direção. As decisões eram tomadas num dia e no outro já era tudo diferente, muita coisa não era levada para frente. Assim, suas percepções assemelham-se às dos funcionários entrevistados.

Estes resultados sobre as reuniões podem ser agregados ao que obteve-se quando mostrou-se a FIG. 4 para os entrevistados. Os relatos dos funcionários entrevistados indicaram que: 41,1% sentem que o ambiente na escola LX não é harmônico; 23,5% vêem que uma pessoa comanda e os outros obedecem, estabelecendo assim, as relações de poder dentro da organização estudada; 23,5% não sentem satisfação no seu trabalho e 11,8% queixam-se da ausência de um trabalho em equipe. Quando visualizaram essa figura, a opinião dos ex-funcionários foi no seguinte sentido: não correspondia à realidade vivenciada na LX, pois passa uma impressão de alegria, satisfação e isso não existia. A falta de motivação causava outro aspecto nas pessoas, bem diferente do que é demonstrado nessa figura.

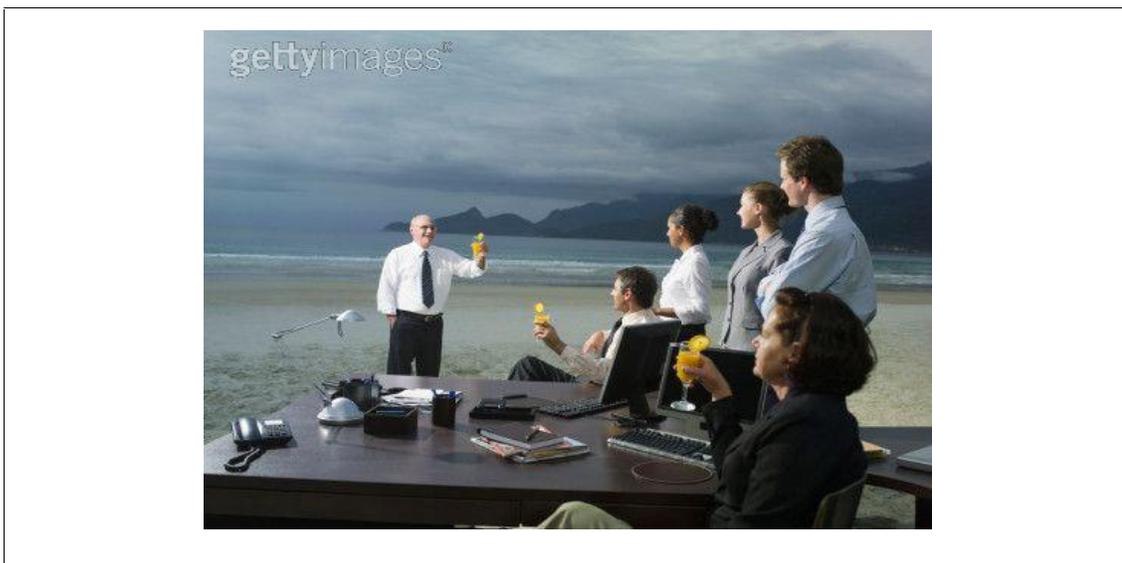


Figura 4 – Equipe em outro ambiente.
Fonte: Gettyimages (2008)

As percepções mencionadas pelos funcionários entrevistados foram sistematizadas na TAB.9.

Tabela 9 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 4.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Na escola LX não tem esse ambiente de harmonia	E9, E11, E13, E14, E15, E16, E17	7	41,1
Uma pessoa comanda e as outras obedecem	E5, E6, E10, E12	4	23,5
Não percebo satisfação nos funcionários	E3, E4, E7, E14	4	23,5
Ausência de trabalho em equipe	E1, E8	2	11,8
Falta de conseguir desvincular-se do trabalho	E2	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Nota-se, ainda, que um dos entrevistados mencionou o fato de não conseguir desvincular-se do trabalho em outros ambientes, denotando a fragilidade psíquica e a sobrecarga de trabalho que vem enfrentando, fatos conectados ao assédio moral e ao *Burnout* a serem discutidos mais à frente nessa dissertação.

Do mesmo modo, as relações de poder na escola LX foram retratadas pelos entrevistados, ao analisarem a FIG. 4:

“Não percebo um espírito de equipe na organização, gostaria que fosse diferente, porque percebo as pessoas trabalhando isoladas, talvez isso seja contribuído pela postura da direção que parece desejar fragmentar o trabalho, parece ser incômodo as pessoas conversarem entre si, até mesmo sobre questões da própria escola (E1).”

“Isso é muito triste, você não consegue se desvincular do trabalho, carrega o peso para todos os lugares que a gente vai, porque a sobrecarga de trabalho do professor é muito grande (E2).”

“Uma equipe num lugar maravilhoso, brindando sozinhos. Eu vejo esse brinde muito solitário, não queria isso para mim. Precisa de mais gente, de mais alegria. Nessa figura parece que apenas uma pessoa comanda, só um na direção. A meu ver, todos estão fazendo o que o chefe designou (E5).”

“Pode ser que lá no infinito a gente pode ter essa visão. Essa figura não tem nada a ver com essa instituição, porque aqui não tem essa visão de um chefe confraternizando com os funcionários e todos felizes no trabalho que se sentiriam até mesmo numa praia, num momento de descontração e aqui só tem tensão. Eu nunca me senti assim aqui, prazer como se estivesse tomando um drinque na beira da praia (E7).”

“A impressão que eu tenho é que o palestrante na frente, o chefe, na frente de todos e todos escutando e acatando. Não existe diálogo, parece que tem, mas é ilusão (E10).”

“Vejo uma pessoa chamando a atenção dos outros, no centro das atenções e os outros seguindo as ordens dessa pessoa que está no comando (E12).”

“Essa confraternização eu senti há muitos anos atrás, os novatos não puderam desfrutar desses momentos, mas ficaram no passado bem remoto. Hoje não consigo enxergar esse clima agradável, de plena harmonia (E17).”

A análise dos resultados da FIG. 5 também contribue nesta discussão, pois, após observada pelos ex-funcionários, eles ressaltaram as seguintes percepções: a mão sendo a direção oprimindo os funcionários, o poder esmagando os mais fracos; já os funcionários entrevistados mencionaram o seguinte: 41,1% sentem-se pressionados, esmagados e sem reação; 23,5% apreensivos e pequenos diante da direção; 11,8% sentem impotência diante dos mais poderosos, dentre outras respostas pontuais; por outro lado, 11,8% dos entrevistados nunca se sentiram assim.



Figura 5 – Pressão.
Fonte: Gettyimages (2008)

Quanto aos relatos dos entrevistados, as observações mais significativas referentes sobre a FIG. 5 foram:

“Sinto, muitas vezes, um aperto no estômago sempre que vejo que o cansaço supera o que quero realizar (E2).”

“Já me senti como se tivesse uma mão me comprimindo, me abafando por causa da frieza em se tratar um funcionário, por cobranças fora de controle e por falta de uma voz ativa no comando (E3).”

“Engraçado que eu não me sinto assim, mas quando vejo a direção eu penso, será que vou ficar assim? Me sinto apreensivo em relação à direção, principalmente quando me chama na sala dela (E7).”

“Nossa, é isso aí. Nós estamos sendo esmagados pela direção (E10).”

“Tenho plena consciência que aqui existe isso, essa mão esmagando a gente eu vejo como uma pressão forte oprimindo todos os funcionários, vindo de cima para baixo. Acho que eles acham que são melhores do que nós e podem pisar na gente causando um certo mal estar (E12).”

“Essa figura eu acho que é a melhor. É você se sentir pequeno diante à direção, você não tem muita autonomia e nem muito a dizer e aí vem a pressão (E14).”

“A direção pressionando, cobrando excessivamente ao ponto de você se desgastar e ficar nervosa, irritada (E17).”

Ao questionar os funcionários entrevistados a respeito de ser ou não vigiado na empresa, 41,1% disseram sentir-se sempre vigiados e 35,2%, muitas vezes, perceberam isso. A maioria dos entrevistados (76,4%) demonstraram o sentimento de falta de confiança da empresa nos seus empregados e 17,6% disseram apresentar um desgaste emocional ocasionado pela vigilância. (TAB.10)

Tabela 10 – Percepções dos funcionários quanto à vigilância na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sensação de estar sendo vigiado			
Sempre	E3, E4, E5, E10, E11, E13, E17	7	41,1
Muitas vezes	E1, E2, E6, E7, E9, E14	6	35,2
Algumas vezes	E8, E12, E15	3	17,6
Não	E16	1	5,9
Sensações			
Falta de confiança	E2, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E17	13	76,4
Desgaste emocional	E1, E2, E17	3	17,6
Falta de autonomia	E14, E17	2	11,7
“Big Brother”	E4	1	5,9
Constrangimento	E2	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

A vigilância, segundo os ex-funcionários, era constante. O trabalho tinha que ser realizado conforme a direção determinasse, tirando a liberdade de todos; para eles, o trabalho era vigiado através das próprias pessoas que ela – a direção - escolhia para tomar conta de todos. Eles sentiam-se controlados através das pessoas, das câmeras, janelinhas na sala de aula e também através dos disciplinários.

Estes dados podem ser reforçados pela percepção dos entrevistados a partir de seus comentários relativos à FIG. 6.

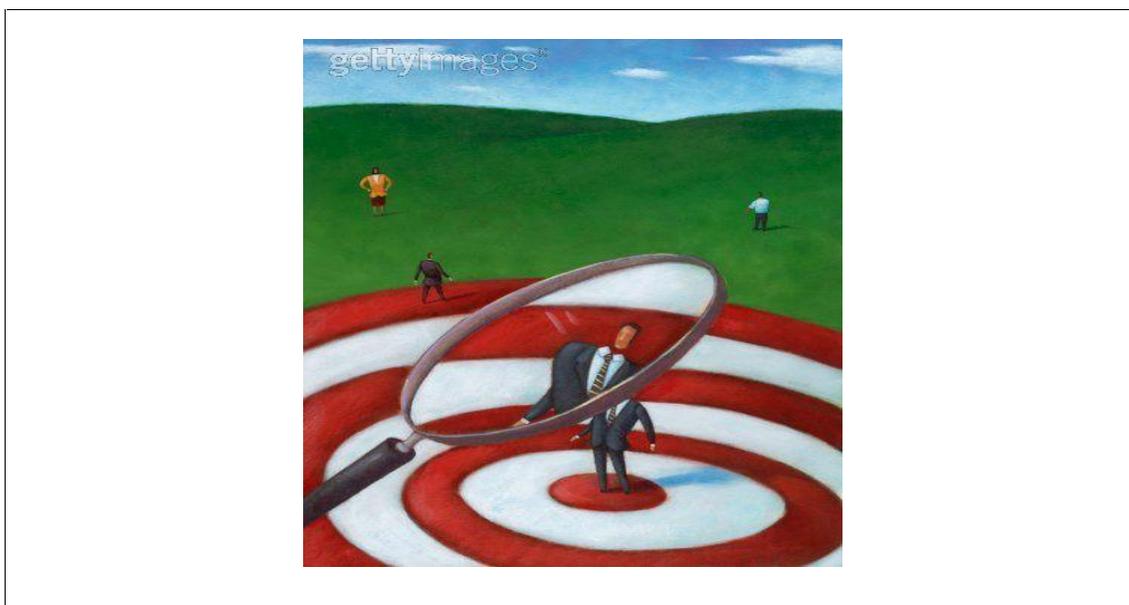


Figura 6 – Foco
Fonte: Gettyimages (2008)

Ao visualizar esta figura, os três ex-funcionários responderam a mesma coisa: demonstração de pressão no trabalho, alvo, pronta para ser detonado, vigilância. E os funcionários entrevistados manifestaram diversos sentimentos como vigilância e controle (29,4%), perseguição (23,5%), tensão (11,8%), dentre outros listados na TAB.11.

Tabela 11 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 6

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Percepções Negativas			
Vigilância e controle	E4, E6, E8, E10, E13	5	29,4
Eu como alvo de um problema	E1, E6, E8, E17	4	23,5
Momento de tensão	E1, E17	2	11,8
Lente que aumenta os meus pontos negativos	E3, E11	2	11,8
Isolamento e observado por outro	E14, E16	2	11,8
Alguém me descobrindo	E2	1	5,9
Desvalorização de alguns	E7	1	5,9
Distanciamento patrão/empregado	E9	1	5,9
Inferioridade	E5	1	5,9
Percepções Positivas			
Lente que aumenta os meus pontos positivos	E3, E11	2	11,8
Uma pessoa em destaque, sendo exaltada	E12, E15	2	11,8

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta.

Alguns comentários merecem destaque:

“Já passei por momento de tensão, eu como foco das atenções, focalizando sempre os problemas (E1).”

“É como se eles tivessem me observando de perto, meus atos sendo observados o tempo todo. (E4).”

“Me sinto vigiada e controlada, eu no centro da berlinda (E6).”

“As pessoas são pequenas, tem alguém que está tentando enxergar ou buscar aquele que se destaca e eu nunca me vi nessa situação (E15).”

“Já fui alvo da direção da escola. Ela só me enxergava, mais ninguém. Tudo que acontecia ela queria colocar a culpa em mim. Foi um verdadeiro assédio (E17).”

Outros aspectos relacionados ao controle na LX estão sistematizados na TAB.12. Percebeu-se que 76,4% dos funcionários entrevistados sentem esse controle o tempo todo e 11,7% sentem isso de vez em quando, e outros 11,7% não permitem serem controlados. Em relação aos meios que a empresa utiliza como forma de controlar as pessoas, 35,2% alegaram que o controle principal dá-se através das próprias pessoas que repassam para a direção o que foi observado, 17,6% relataram ser através de câmeras instaladas nas dependências da escola e 11,7% sentem-se controlados através de atitudes, bilhetes, vidros nas janelas das portas, indicando a falta de liberdade dos funcionários.

Tabela 12 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao controle e formas de controle na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sensação de ser controlado			
O tempo todo	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E13, E14, E15, E17	13	76,4
Às vezes	E10, E16	2	11,7
Não permito ser controlado	E11, E12	2	11,7
Meios que a empresa utiliza			
Próprias pessoas	E2, E6, E7, E8, E10, E17	6	35,2
Câmeras instaladas	E1, E5, E7	3	17,6
Atitudes ou falas, bilhetes	E3, E16	2	11,7
Vidros nas janelas das salas	E7, E10	2	11,7
Tirando a liberdade do funcionário	E4, E6	2	11,7
Visitas à sala, observações	E14, E15	1	5,9
Através das cobranças desnecessárias	E9	1	5,9
Ligando para a minha casa	E13	1	5,9
Tolhendo a criatividade	E4	1	5,9
Computador	E17	1	5,9
Telefone	E17	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta.

Assim, o poder disciplinar manifesta-se consoante às idéias de Foucault (1977) apresentadas anteriormente, através da docilidade dos corpos, controlando os indivíduos através da disciplina, adestrando os corpos, tornando-os úteis e frágeis.

Nesse sentido, a Figura 7 é destacada: 41,1% dois funcionários entrevistados sentem-se apertados dentro da organização, percebem que cresceram e que não têm mais espaço na escola, 35,3% apresentam sensação de compressão e 17,6% reclamam da falta de liberdade para agir. E os ex-funcionários comentaram que sentiam que o espaço estava ficando pequeno para eles e que era o momento de buscar novos horizontes e desenvolver mais o potencial que tinham.



Figura 7 – Compressão.
Fonte: Gettyimages (2008)

Os relatos de alguns funcionários entrevistados foram bastante interessantes e similares no que tange à falta de espaço que a escola LX proporciona aos funcionários, demonstrando as relações de poder, conforme pode ser visto abaixo:

“Às vezes, me sinto assim, como se tudo estivesse comprimindo, apertado e a vontade é de extrapolar. Muitas vezes limitamos ao que se tem de ser feito e deixamos nossa criatividade de lado (E2).”

“Em algumas situações me sinto comprimido, apertado, claustrofóbico com trabalhos que quero realizar e fico preso diante de um plano, de um sistema (E3).”

“Me vejo num lugar pequeno e eu cresci demais, então é hora de mudança, de procurar um emprego propício onde meu trabalho possa ser valorizado (E4).”

“Eu não tenho medo de ser demitida não, por isso não me sinto apertada, pressionada num espaço pequeno. A pressão aqui é tão grande que às vezes eu penso que se eu for embora novas coisa vão surgir para mim, então não tenho medo de ser acertada, mas tem muita gente aqui que se sente assim (E9).”

“É a tentativa de você querer crescer e de alguém limitar seus passos, não posso ir além, seu tamanho só cabe nesse espaço, não ultrapasse os limites estipulados (E13).”

“Senti esse aperto com muita intensidade, ao ponto de me paralisar e um funcionário ter que me levar ao médico em pleno expediente. Percebo também, por outro ângulo, que tenho muito potencial para dar e que a escola não tem como absorver isso (E17).”

A maioria desses relatos relaciona a pressão quanto à permanência dos indivíduos na escola. A TAB.13 apresenta o julgamento dos funcionários entrevistados no que tange à rotatividade de pessoal na organização: 58,8% deles concordam que a rotatividade é “intensa” e 29,4% acham que é “muito grande”. Como conseqüências desse fato, 47,0% afirmam ser um ponto negativo para a escola por causa da insatisfação dos pais e alunos, 29,4% retratam a insatisfação dos próprios empregados e 17,6% relatam que esse fato contribui para a repercussão de uma imagem negativa da escola e outros 17,6% falaram também das dificuldades em se formar uma equipe.

Tabela 13 – Percepção dos entrevistados quanto à rotatividade de funcionários na escola LX e suas conseqüências.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Percepção da rotatividade na escola LX			
Intensamente	E5, E7, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17	10	58,8
Muito grande	E2, E3, E4, E6, E9	5	29,4
Tem aumentado nos últimos anos	E1, E8	2	11,8
Conseqüências			
Insatisfação dos pais e alunos	E1, E2, E3, E10, E11, E12, E14, E15	8	47,0
A própria insatisfação do empregado	E6, E8, E13, E15, E16	5	29,4
Imagem negativa da empresa	E9, E10, E17	3	17,6
Dificuldades em formar uma equipe	E3, E4, E5	3	17,6
Sinal de que tem algo errado	E7	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Neste sentido, a rotatividade de pessoas foi exposta pelos ex-empregados de uma maneira similar: todos três disseram ser muito grande por causa da insatisfação com a administração e direção da escola, a falta de liberdade dos empregados e cobranças exageradas e, muitas vezes, incoerentes.

A FIG. 8 acrescenta dados para esta análise da rotatividade. Os depoimentos dos funcionários entrevistados indicaram que 41,1% deles sentem a corda arrebentando

para o lado mais fraco e 17,6% sentem-se no limite, por um fio, ao ponto de querer pedir demissão.

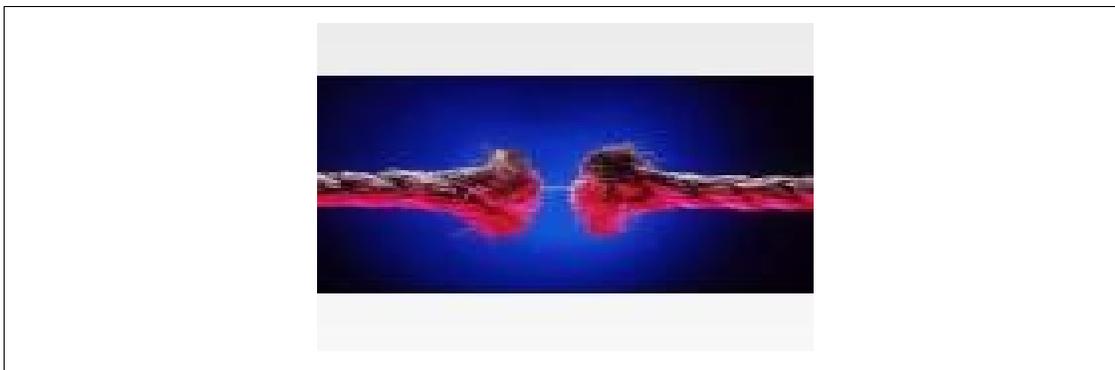


Figura 8 – Por um fio
Fonte: Google (2008))

Os relatos abaixo exemplificam tal sensação de limite e as conseqüências para os funcionários:

“Já vi meu trabalho sendo arrebetado como essa corda por algumas situações e vejo isso como algo negativo (E3).”

“É, aqui a corda está por fio para arrebetar e eu percebo os alunos e professores desmotivados e insatisfeitos. Estou sentindo que a corda está por um fio se não houver atitude. A corda representa a instituição (E7).”

“A corda está se rompendo. Não sei de que lado estou. Está todo mundo puxando e a minha tristeza é que essa corda tende a ir para o lado mais poderoso, de quem tem mais poder (E10).”

“A corda arrebetando para o lado mais fraco, eu me sinto assim, a corda sempre arrebetando para o meu lado (E11).”

“Percebo a corda como o limite à intolerância que está aqui de um modo geral (E14).”

Os depoimentos dos ex-empregados quando da observação da FIG. 8 seguiu o mesmo padrão. Observe-se:

“Me via assim o tempo todo, a corda arrebetando para o meu setor. Tudo que acontecia de ruim era culpa do meu setor e as coisas boas que aconteciam era obrigação (EX 18).”

“A corda arrebetava para o meu lado, mas eu segurava a onda (EX 19).”

“Tudo por um fio. Não podia fazer nada diferente porque a corda arrebetava para o meu lado (EX 20).”

Assim, sobre as relações de poder na LX, a percepção dos funcionários

entrevistados aponta para uma gestão que tem pautado-se no autoritarismo por meio, principalmente, de regras e normas tradicionais e por um controle centrado apenas na alta direção. Estes aspectos corroboram com a visão de Foucault (1977, 1979), Vergara, Carvalho e Gomes (2004), Souza, Machado e Bianco (2004) e Motta (1990) quando da discussão sobre poder disciplinar. A disciplina está presente em toda a organização, através do controle da divisão do trabalho e de todo o espaço, sendo manipulado por quem exerce o poder, no caso, a direção. Note-se, também, que quando os entrevistados falam de serem vigiados pelo outro refletem uma rede de relações da qual eles próprios fazem parte, dificultando os processos emancipatórios, conforme Clegg et al (2001) e o próprio Foucault (1979).

5.3 Sobre o Assédio Moral na LX, na percepção dos Entrevistados

Sobre constrangimentos no ambiente de trabalho, 41,1% dos funcionários entrevistados alegaram serem vítimas, tendo seu trabalho denegrido e outros 41,1% disseram ter passado por situações parecidas apenas algumas vezes e 17,6% nunca passaram por tais situações.

Tabela 14 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto a momentos de constrangimento.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Momentos de constrangimentos, denegrindo o trabalho.			
Sim	E3, E4, E7, E8, E9, E12, E13	7	41,1
Várias vezes	E2, E5, E6, E10, E11, E15, E17	7	41,1
Não	E1, E14, E16	3	17,6
Comentários			
Foi chamada a atenção na frente de todos.	E3, E4, E5, E6, E8, E11, E12, E15	8	47,0
Parece que a imagem do funcionário ia ser destruída.	E3, E4, E8, E9, E11, E13, E15, E17	8	47,0
Foi péssimo, sentiu-se um fracassado	E2, E9, E13, E17	4	23,5
Utilizaram de nomes pejorativos para falar com o funcionário.	E6, E7, E10, E17	4	23,5
Viu acontecer com os colegas.	E1, E14, E16	3	17,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Pelo volume de respostas, percebe-se que constranger as pessoas e denegrir seu trabalho são práticas de assédio usuais na LX, assim como as ameaças de demissão.

Os ex-funcionários também já passaram por momentos de constrangimentos na frente de seus ex-colegas, desabonando e tirando a autoridade. Dos três, dois foram ameaçados de demissão em público e um de forma indireta, dando a frase “quem não estiver satisfeito peça as contas” como exemplo. Esse discurso era constante, fazendo parte do dia-a-dia dos funcionários, causando medo. A direção fazia isso de “caso pensado”, segundo eles, ou por ignorância de não saber o que é um assédio moral, mas realçaram a constância em que tal prática acontecia. Em reuniões, a direção questionava quem estava com ela, porque se não tivesse era só pedir demissão.

Neste ponto, os dados sistematizados na TAB. 15 retratam que 41,1% dos entrevistados já foram ameaçados de demissão, 23,5% nunca passaram por tal situação e 17,6% já passaram várias vezes ou foram ameaçados de forma indireta. Os comentários mencionados foram: 29,4% viram-se ameaçados na frente de colegas, outros 29,4% sentiram-se péssimos, 17,6% sofreram insinuações do estilo “eu tenho o comando, ou você muda ou está fora”, dentre outras.

Tabela 15 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto à ameaça de demissão

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Ameaça de demissão			
Sim	E2, E4, E6, E10, E11, E12, E13	7	41,1
Nunca	E1, E8, E15, E16	4	23,5
Várias vezes	E3, E7, E17	3	17,6
Indiretamente sim	E5, E9, E14	3	17,6
Comentários			
Na frente de colegas.	E3, E6, E10, E12, E17	5	29,4
Me senti péssimo.	E3, E4, E10, E12, E17	5	29,4
Insinuações do tipo “eu tenho o comando, ou você muda ou está fora.”	E13, E14, E17	3	17,6
Senti a minha imagem sendo destruída.	E3, E12	2	11,8
Meu trabalho foi questionado	E5, E14	2	11,8

(continua)			
Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Ameaças dizendo ter muito currículo disponível.	E5, E9	2	11,8
Escutei calado, não podia fazer nada mesmo.	E11, E17	2	11,8
O amanhã aqui é incerto.	E4	1	5,9
Eu pedi demissão e eles me pediram para ficar.	E8	1	5,9
Em particular, foi constrangedor.	E2	1	5,9
Fui pressionado a pedir demissão, mas agüentei firme.	E7	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Deste modo, os sentimentos de impotência parecem ser crescentes dentre os funcionários da LX, o que tem impactos diretos no que tange ao *Burnout*. Da mesma forma, os empregados expressaram seus sentimentos de perseguição dentro da empresa sendo que 58,8% já vivenciaram essa situação, 23,5% nunca passaram por isso e 17,6% várias vezes sentiram-se perseguidos. Os relatos mais marcantes foram: 52,9% sentiam-se cobrados o tempo todo, 41,1% disseram que tudo que faziam era considerado errado e as pessoas deixavam de ser elas mesmas, 29,4% sentiram-se como “testa de ferro” TAB. 16.

Tabela 16 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao sentimento de perseguição dentro da LX.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Perseguição na empresa			
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E15	10	58,8
Não	E8, E12, E14, E16	4	23,5
Várias vezes	E11, E13, E17	3	17,6
Comentários			
Eu era cobrado o tempo todo	E1, E4, E5, E9, E10, E11, E13, E15, E17	9	52,9
Tudo o que eu fazia era considerado errado.	E2, E4, E5, E9, E10, E11, E13	7	41,1
Deixei de ser eu mesma	E3, E6, E13, E15, E17	5	29,4
Já me senti como “testa de ferro”	E3, E6, E13, E15, E17	5	29,4
Sou muito cobrado, mas não vejo isso como perseguição	E8, E12, E16	3	17,6
A perseguição é cíclica	E6, E17	2	11,8
Já fui chamada atenção várias vezes	E14, E16	2	11,8
Principalmente, quando chegava o resultado de minhas provas.	E7	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Esta análise pode ser incrementada a partir dos comentários dos funcionários entrevistados acerca da FIG. 9: 58,8% deles sentem-se no alvo, perseguidos na organização; 17,6% sentem-se agredidos e bombardeados e 11,8% têm a sensação de ter várias pessoas querendo atingi-los. (FIG. 9).



Figura 9 – Alvo
Fonte: Gettyimages (2008)

Os pareceres dos entrevistados em relação à FIG. 9 são bastante semelhantes mostrando as causas do assédio moral na organização.

“Muitas vezes estou no alvo, dos pais, dos alunos, da coordenação, da direção, o foco é sempre o professor, ele sempre é o culpado, deveria tirar um pouco dessa carga em cima de nós (E2).”

“Identifico-me em situações que sinto-me enxovalhado por determinadas falas ou situações em que me sinto agredido (E3).”

“Essa está ligada às pressões, cada hora é um que vai acertar a gente, aqui cada funcionário está na mira. Vejo também as pessoas em busca de novas coisas (E9).”

“Só esse ano de 2008, ouvi frases assim “Vou colocar no olho da rua, vai ser mandado embora, eu ouvi mais de vinte ou trinta vezes, então eu estou na mira (E10).”

“Eu sinto isso aqui, de todo mundo estar criticando você e às vezes você não consegue expor o que quer porque as pessoas não querem ouvir, apenas críticas são lançadas e não tenho abertura para nada (E14).”

“Ser o alvo das flechadas, eu já fui. Foi péssimo, quase adoeci, fiquei muito triste, mas consegui superar (E15).”

“Perdi a conta de quantas vezes me senti assim, no alvo, na mira. Acho que o propósito disso era fazer com que eu desistisse e pedisse demissão. Parecia uma tortura para mim, sofri muito, adoeci e também vi muitos colegas que passaram pela mesma situação e ninguém pode ajudar, é triste (E17).”

Dos ex-empregados, EX18 não se sentia perseguido, porém, EX19 e EX20 foram bastante perseguidos. Segundo eles, em tudo que acontecia de errado a culpa caía em cima deles, e eram, constantemente, chamados na sala da direção para questionar o trabalho de forma totalmente negativa.

Como consequência dessas situações, é natural a ocorrência de isolamento, intencional ou não. Em relação à situação de querer ficar sozinho, de não querer se reunir com os colegas, 41,1% já passaram por esse tipo de situação várias vezes, 35,3% nunca passaram, 17,6% já passaram algumas vezes e 5,9% apenas queriam isolar-se da direção. Os motivos apresentados foram: 41,1% percebem o isolamento como uma forma de se resguardar, 35,3% compartilham as dificuldades com os colegas, 17,6% sentem-se cansados e estressados e a mesma proporção sentem que o ambiente está péssimo TAB. 17.

Tabela 17 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao auto-isolamento.

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Auto-isolamento			
Várias vezes	E5, E6, E7, E14, E15, E16, E17	7	41,1
Não	E3, E4, E8, E9, E11, E13	6	35,3
Algumas vezes	E1, E2, E12	3	17,6
Apenas me isolar da direção	E10	1	5,9
Motivos			
O isolamento era uma forma de me resguardar.	E1, E6, E10, E14, E15, E16, E17	7	41,1
Sempre compartilho minhas dificuldades com os colegas.	E3, E4, E8, E9, E11, E13	6	35,3
Me sentia cansado e estressado, então eu preferia me isolar.	E12, E13, E17	3	17,6
Porque o ambiente aqui está ficando péssimo.	E5, E7, E17	3	17,6
Tudo que eu falar poderá ser usado contra mim.	E2	1	5,9
Porque a rotatividade é grande que não dá para criar vínculos.	E7	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta.

No que diz respeito ao isolamento proporcionado por terceiros, os resultados

sistematizados na TAB.18 são elucidativos: 52,9% dos entrevistados nunca perceberam que seus colegas não queriam contato e 23,5% já perceberam e outros 23,5% disseram não ter acontecido o fato. As observações feitas por eles foram: 35,3% disseram que pode ter ocorrido o fato e não terem percebido, 29,4% têm um bom relacionamento com todos e 11,8% disseram que, da mesma forma que sentiram que alguém poderia não querer contato, outras pessoas poderiam ter o mesmo sentimento.

Tabela 18 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao isolamento provocado por terceiros

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Isolamento por parte de terceiros			
Nunca percebi	E1, E3, E4, E7, E12, E13, E15, E16, E17	9	52,9
Sim	E2, E5, E11, E14	4	23,5
Não	E6, E8, E9, E10	4	23,5
Observações			
Pode ter acontecido e eu não ter percebido.	E4, E7, E12, E13, E15, E16	6	35,3
Tenho um bom relacionamento com todos.	E6, E8, E9, E10, E17	5	29,4
Da mesma forma que eu senti outras pessoas podem ter sentindo o mesmo.	E5, E14	2	11,8
As pessoas me evitavam com medo de represálias.	E2	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Assim, o auto-isolamento parece ser um recurso de sobrevivência utilizado pelos funcionários e as respostas dadas por eles quando apresentados à FIG. 10 corroboram esta percepção, já que 41,1% deles sentem-se isolados do grupo, 17,6% vêem alguma pessoa isolada, não, necessariamente ela; por outro lado, 11,8% não se sentem isolados.



Figura 10 – Isolamento
Fonte: Gettyimages (2008)

Abaixo são mencionados alguns relatos relevantes sobre a questão do isolamento dentro da escola LX.

“Vejo as pessoas mais separadas, então me sinto como essa pessoa aí, isolada, fora da rodinha (E6).”

“Estou me sentindo assim, um peixe fora d’água, porque os novatos ficam juntos, pois estão tentando se conhecer, e eu, que sou mais antigo, me sinto o excluído (E7).”

“Aqui tem muito disso. Um grupo de pessoas conversando e isolando as outras. De um modo geral, as pessoas escolhem um para isolar (E8).”

“Sinto que, por mais que a gente tenta fazer um trabalho em equipe, sempre tem alguém que está nos vigiando, tomando conta e não deixando nos expressarmos livremente (E10).”

Sublinhe-se o comentário de um entrevistado que ressaltou o isolamento da direção, o qual pode retratar uma estratégia de manutenção das relações de poder:

“Não me vejo isolada do grupo, percebo a direção isolada de todos (E4).”

Dos ex-empregados, EX18 não sentia vontade de isolar-se quando tinha algum problema, ele recorria aos amigos, enquanto EX19 e EX20 isolavam-se e não tinham vontade de conversar com ninguém. Em relação aos colegas não queriam contato, apenas ocorreu com EX20, que passou por momentos de colegas sentirem medo de conversar com ele e a direção descobrir.

Deste modo, sobre o assédio moral na LX, a percepção dos funcionários e ex-

funcionários entrevistados pode ser caracterizada como algo rotineiro na organização e que traz constrangimentos e mal-estar para todos os envolvidos, direta e indiretamente, conforme é abordado por Hirigoyen (2005), Glöcker (2004) e Freitas (2001) ressaltando que o assédio acontece através de uma violência pelo abuso do poder e a vítima passa a acreditar no que ouve, diminuindo sua auto-estima, fatos que, certamente, promoveram o *Burnout* neste espaço produtivo.

5.4 Sobre o *Burnout* na LX, na percepção dos Entrevistados

O *Burnout* na LX foi analisado nas três dimensões propostas por Codo e Menezes (2006), a saber: despersonalização, exaustão emocional e envolvimento pessoal no trabalho.

Quanto à despersonalização, duas questões foram levantadas: confiança na organização e atitudes cínicas com diversos atores sociais.

No que tange à confiança, a TAB. 19 apresenta que 70,5% dos relatos dos funcionários entrevistados confiam na empresa, 17,6% afirmaram já terem confiado mais e, hoje, apresentam dúvidas em relação a isso, e 11,8% não confiam mais. Os motivos apresentados para esta relação de confiança foram: 35,3% confiam na empresa devido à seriedade, meta e compromissos, 23,5% apresentam dúvidas devido à grande rotatividade e as incertezas, dentre outras respostas.

Tabela 19 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto à confiança na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
(continua)			
Confiança dos funcionários na escola LX			
Confio	E1, E2, E3, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15	12	70,5
Já confiei, hoje tenho dúvidas	E7, E16, E17	3	17,6
Não confio	E4, E12	2	11,8
Motivos			
Pela seriedade, pela meta e compromissos	E3, E10, E11, E13, E14, E15	6	35,3
Por causa da rotatividade	E7, E12, E16, E17	4	23,5
Há incertezas	E4, E12, E16, E17	4	23,5

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
É uma empresa sólida, confiável	E6, E8, E9	3	17,6
Me identifico com a escola.	E1, E15, E16	3	17,6
Não dá oportunidade de crescimento	E4, E17	2	11,8
Porque tem pessoas coerentes	E2, E11	2	11,8
Acredito na proposta pedagógica	E5	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Quanto a esta relação de confiança, perceberam-se algumas ambigüidades: o entrevistado E16, por exemplo, afirmou já ter confiado, mas permanecem dúvidas quanto ao presente em virtude de sua identificação com a escola; já a falta de oportunidade de crescimento gerou dúvidas no entrevistado E17 e certeza de não confiar no E4.

Sobre as atitudes cínicas, três aspectos foram considerados:

- a) Em relação ao trabalho: 35,3% dos funcionários entrevistados relataram que já sentiram algumas vezes desprezo por ele, 29,4% já sentiram tal desprezo e 17,6% não o perceberam;
- b) No que tange à escola, 52,9% já sentiram desprezo por ela e 47% não sentiram;
- c) Quanto aos alunos: 88,2% não tiveram esse sentimento de desprezo por eles e 11,8% já sentiram.

Dos três ex-funcionários, apenas um não confiava na empresa, porque achava que as palavras da direção havia caído no descrédito, ora falava-se uma coisa, ora falava outra, confundindo o empregado. Dois confiavam por acreditar nos compromissos administrativos, financeiros e pela boa estrutura que tem. Todos eles já sentiram desprezo em relação ao trabalho e à própria escola, devido à forma pelo qual eram tratados, causando desmotivação, desânimo e desgosto em trabalhar, em relação aos alunos eles nunca tiveram.

Os motivos apresentados para tais atitudes pelos funcionários entrevistados foram:

58,8% pela falta de valorização do trabalho dos funcionários e 41,1% foram atribuídos às atitudes inconvenientes da direção da escola. (TAB. 20)

Tabela 20 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto às atitudes de desprezo em relação ao trabalho, aos alunos ou à própria escola

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Atitudes de desprezo ao trabalho			
Algumas vezes	E3, E4, E8, E9, E13, E17	6	35,3
Sim	E1, E2, E5, E6, E7	5	29,4
Desprezo não, mas tristeza	E10, E11, E16	3	17,6
Não	E12, E14, E15	3	17,6
Atitudes de desprezo à escola			
Sim	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E13, E14, E17	9	52,9
Não	E1, E8, E9, E10, E11, E12, E15, E16	8	47,0
Atitudes de desprezo aos alunos			
Não	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E17	15	88,2
Às vezes	E7, E15	2	11,8
Motivos			
Falta de valorização do trabalho	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E9, E14, E16, E17	10	58,8
Atitudes inconvenientes da direção	E6, E7, E10, E11, E13, E16, E17	7	41,1
Atitudes indevidas de funcionários	E8	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Assim, atitudes cínicas e desprezo por parte dos entrevistados têm por base o comportamento da direção, a qual, segundo eles, não valoriza o trabalho do funcionário e se comporta de forma inconveniente, alimentando um ciclo vicioso de funcionários desanimados, com exaustão física e emocional reforçando o que Codo e Menezes (2006) afirmam sobre o *Burnout*, ressaltando que os trabalhadores com esgotamento não conseguem maior produtividade no trabalho.

O segundo aspecto analisado foi a exaustão emocional, compreendendo as percepções dos entrevistados quanto a empenho no trabalho; motivação, frustração e insatisfação; esperança, esgotamento e importância dada ao trabalho; e cumprimento de objetivos pessoais.

Quanto aos ex-funcionários entrevistados, o empenho deles sempre foi o mesmo, o que mudou foi a motivação. A satisfação no trabalho era baixa devido ao tratamento da direção com os seus subordinados. De acordo com seus depoimentos, valorizado

ninguém se sentia, pois a direção fazia questão em desmotivar e jogar todos para baixo, desqualificando os empregados. Segundo eles, a única pessoa boa e capaz era a direção.

Sobre o empenho dos funcionários, 29,4% dos entrevistados disseram ser o empenho atual total, outros 29,4% que antes era melhor do que hoje e outros 29,4% alegaram que o empenho é bom. Quanto ao empenho anterior, no passado, 52,9% disseram que o empenho já foi melhor há uns anos atrás e 11,8% relataram ser desanimador. Os motivos apresentados pelos funcionários entrevistados versam sobre: 35,3% deles sentem falta de motivação, 11,8% atribuem à falta de respeito com os funcionários, dentre outros aspectos resumidos na TAB.21.

Tabela 21 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao seu empenho na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Empenho atual			
Total	E1, E5, E8, E11, E13	5	29,4
Antes melhor do que agora	E6, E10, E14, E15, E16	5	29,4
Bom	E3, E4, E7, E9, E12	5	29,4
Hoje melhor do que antes	E2, E17	2	11,8
Empenho anterior			
Já foi melhor	E3, E4, E7, E10, E12, E13, E14, E15, E16	9	52,9
Desanimador	E2, E6	2	11,8
Motivos da mudança			
Falta de motivação	E4, E6, E10, E12, E14, E16	6	35,3
Falta de respeito com o funcionário	E7, E15	2	11,8
Mais liberdade de expressão	E14	1	5,9
Devido à nova supervisora	E2	1	5,9
Falta de reconhecimento	E3	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Note-se que muitos dos entrevistados sentem falta de motivação para se empenharem, atualmente, no trabalho, indicando falta de estímulo por parte dos superiores, os quais parecem exercer poder de maneira visivelmente autoritária, criando mais barreiras para condutas produtivas do que, efetivamente, contribuindo para o cumprimento dos papéis de cada um. Nesse sentido, os funcionários têm mostrado-se submissos e incapazes de criar estratégias próprias de resistência ou defesa, fato que leva implicações diretas para o *Burnout*, tanto em termos individuais

como coletivos.

A opinião dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 11 corroboram essas percepções: 41,1% das respostas deles sentem uma incógnita.



Figura 11 – Dúvidas
Fonte: Google (2008).)

Os seguintes relatos são elucidativos das opiniões manifestas e das relações entre o empenho e as cobranças, as definições de papéis, a permanência na empresa, a ansiedade, a identidade pessoal e profissional, enfim, ao sofrimento no ambiente de trabalho da LX :

“Sempre aparece dúvidas diante do que estou fazendo, se está certo ou errado, às vezes falta um retorno das coisas que faço, as cobranças são impostas e não sei como corresponder a todas (E2).”

“Uma incógnita. O trabalho muitas vezes não tem uma definição, um rumo certo. Me sinto como uma incógnita nesse universo de trabalho (E3).”

“Essa figura demonstra para mim a incerteza que tenho em continuar ou sair daqui (E4).”

“Dúvidas, interrogações, de repente ansiedade. Dúvida eu acredito que não tenha mais nenhuma. Ansiedade sim. Dúvida em relação à minha carreira profissional, em permanecer ou não na instituição (E5).”

“Eu estou com algumas dúvidas sim, mas são as dúvidas de sempre, eu sempre acho que vou ser demitido e não estou ligando, se acontecer é porque tem que acontecer mesmo. As dúvidas que tenho aqui é que uma instituição, com uma estrutura dessa e está ruindo por problemas de uma única pessoa eu questiono se não está na hora de sair fora (E7).”

“Muitas vezes ficamos nos questionando “Quem somos nós?” O que está acontecendo comigo que estou rompendo com todas as coisas que penso.

Fica um tanto de interrogação no ar e sem respostas. Eu me sinto assim (E10).”

“Eu me senti assim há três meses atrás quando eu já havia pedido demissão e resolvi ficar. Foram muitas dúvidas que invadiram meus pensamentos e, por questões familiares, resolvi ficar. Racionalmente a minha balança pesava para não ficar. Me senti com dúvidas e sem caminho, foi muito sofrido para mim (E13).”

No que diz respeito à satisfação dos funcionários entrevistados com a escola LX, 41,1% deles apresentam um nível médio de satisfação no trabalho, 19,4% baixíssimo, 11,8% bom e outros 11,8% regular. Os argumentos apresentados foram: 70,5% sentem a falta de valorização dos funcionários, 41,1% reclamam do tratamento que é dado às pessoas e que deixa a desejar, 35,3% atribuem à falta de motivação. (TAB.22)

Tabela 22 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao nível de satisfação na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Nível de satisfação dos funcionários			
Médio	E2, E7, E9, E10, E12, E13, E17	7	41,1
Baixíssimo	E4, E5, E8, E11, E14, E16	5	29,4
Bom	E1, E15	2	11,8
Regular	E3, E6	2	11,8
Argumentos			
Falta de valorização do profissional	E2, E3, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16	12	70,5
Tratamento ruim	E1, E5, E6, E7, E11, E14, E15	7	41,1
Falta de motivação	E4, E9, E11, E12, E14, E16	6	35,3
Gosto pelo que faz	E1, E6, E12, E17	4	23,5
Trabalho sobre pressão	E6, E15, E17	3	17,6
Falta de respeito e consideração	E7, E17	2	11,8
Descrédito quanto ao trabalho realizado	E13	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Note-se que a única razão positiva mencionada pelos funcionários entrevistados independentemente do seu nível de satisfação, foi o gosto pelo trabalho que realizam, o que é temerário em relação à sua permanência na empresa, levando-se em consideração o ambiente de trabalho manifesto pelos entrevistados.

Quanto à valorização do trabalho na escola LX, 52,9% dos funcionários entrevistados não se sentem valorizados como profissionais, 41,1% percebem essa

valorização somente por parte dos pais e alunos, 29,4% pelos colegas de trabalho, de acordo com os dados apresentados na TAB. 23.

Tabela 23 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à sua valorização na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Valorização no trabalho			
Não valorizado como profissional	E1, E2, E4, E5, E9, E10, E11, E12, E13	9	52,9
Pelos pais e alunos	E1, E2, E3, E6, E7, E8, E17	7	41,1
Pelos colegas de trabalho	E6, E7, E8, E9, E17	5	29,4
Algumas vezes	E3, E14, E15	3	17,6
Pela supervisora	E1	1	5,9
Sim	E16	1	5,9
Pela direção, indiretamente	E17	1	5,9
Motivos			
Porque aqui ninguém tem valor	E5, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15	9	52,9
Por trabalhar aqui há algum tempo	E6, E16, E17	3	17,6
Pelo tratamento inadequado	E11, E14	2	11,8
Pelas cobranças desnecessárias	E11, E15	2	11,8
Porque as pessoas aqui são descartáveis	E4	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Note-se que o único motivo funcional apresentado por alguns entrevistados foi o tempo de casa, o que envolve reconhecimento do trabalho que vêm realizando. Os demais somam motivos pessoais e percepções próprias a respeito de atitudes e comportamentos por parte de membros da direção da LX, indicando, mais uma vez, a conexão entre as relações de poder e o *Burnout* na empresa.

Quanto aos objetivos pessoais, os resultados sistematizados na TAB. 24 demonstram que 52,9% dos funcionários entrevistados não sentem seus objetivos pessoais serem alcançados dentro da escola LX, 23,5% sentem e 17,6% sentem mais ou menos. As observações feitas foram que 29,4% deles percebem que podem realizar muito mais do que fazem, 23,5% realizam coisas que não gostam de fazer, 11,8% acham que o retorno financeiro é pequeno, que fazem coisas da qual não concordam.

Tabela 24 – Percepção dos funcionários entrevistados quanto ao alcance de seus objetivos pessoais na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Objetivos pessoais alcançados no trabalho.			
Não	E4, E5, E6, E8, E10, E12, E13, E15, E16	9	52,9
Sim	E1, E3, E7, E11	4	23,5
Mais ou menos	E2, E9, E17	3	17,6
Já foram mais, hoje não	E14	1	5,9
Observações			
Posso realizar muito mais do que realizo	E5, E12, E14, E15, E17	5	29,4
Realizo coisas que gosto de fazer	E3, E7, E9, E11	4	23,5
O retorno financeiro é pouco	E2, E4	2	11,8
Faço coisas da qual não concordo	E6, E14	2	11,8
Os objetivos da escola precisam ser mais claros.	E1	1	5,9
Não consigo tempo para estudar	E8	1	5,9
Apenas os objetivos profissionais	E10	1	5,9
Estou em busca dos objetivos	E13	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Quanto aos objetivos pessoais, os ex-funcionários responderam que não eram alcançados pois não viam nenhuma oportunidade de crescimento na empresa. O estímulo e reconhecimento não vinham por parte da escola ou da direção, apenas acontecia entre os próprios colegas, os alunos e seus pais. O potencial deles não era atingido a partir do momento em que a escola tolhia a liberdade de expressão e a criatividade. Todos eles buscavam envolver-se no trabalho procurando soluções para os problemas. Segundo eles, os problemas eram resolvidos através de diálogo, procurando as pessoas para conversar.

Nesse sentido, a questão da identidade do sujeito é colocada em cheque, já que não consegue integrar seus objetivos pessoais ao que vem sendo realizado na LX. A FIG. 12 também demonstra essas conseqüências em termos da síndrome de *Burnout*, com 23,5% dos funcionários entrevistados relatando a perda de identidade, 17,6% perdendo a cabeça e outros 17,6% sentindo sufoco com sensação de um nó na garganta.



Figura 12 – Sufoco
Fonte: Google (2008).

Outros funcionários entrevistados manifestaram a opressão e a pressão por parte da direção e o esgotamento mental que vem sentindo. Abaixo, são apresentados alguns depoimentos dos funcionários entrevistados em relação à FIG. 12.

“De vez em quando me sinto sufocada, com certo desespero num momento de aperto, como se estivesse com um nó na garganta querendo me livrar disso (E1).”

“Às vezes, me vejo sem rosto e sem identidade e percebo meus colegas assim também (E2).”

“Estou sempre sufocada, sem identidade, sem rosto, como se sua personalidade fosse alterando para atender às necessidades da empresa. Você deixa de ser o que era (E4).”

“Eu relaciono essa figura com o aperto do trabalho ao ponto do funcionário perder a cabeça, está meio que sufocado pelo trabalho, pelas cobranças. Eu sinto isso sim, esse aperto que faz com que você deixe de ser você mesma para ser aquilo que a escola quer (E9).”

“Um trabalhador desfigurado, sem direito de expor suas opiniões verdadeiramente, ele é obrigado a obedecer, assimilar tudo sem fazer parte do processo, apenas executar (E10).”

“É como eu chego em casa, de cabeça quente ou sem ela. Sabe, eu já não tomo conta mais dos meus pensamentos em relação ao meu trabalho, as coisas que eu gostaria de realizar ou idealizar e que não são vistos (E13).”

A terceira e última categoria de análise relacionada ao *Burnout* foi o envolvimento pessoal no trabalho e esta foi subdividida em três fatores: estímulo; envolvimento no

trabalho e solução de problemas; e forma de lidar com os problemas.

Quanto ao estímulo e ao reconhecimento do seu trabalho, os ex-funcionários entrevistados comentaram que não se sentiam estimulados e reconhecidos pela direção, apenas pelos pais e alunos, já dentre os funcionários entrevistados, 41,1% deles sentem que seu trabalho é quase nada reconhecido e estimulado, 29,4% acham que são pouco valorizados e 23,5% não são valorizados de forma alguma. Quanto à fonte desse estímulo, 58,8% das respostas dos entrevistados relatam que são estimulados pelos colegas de trabalho, 35,3% pelos pais de alunos, 29,4% pelos alunos e pela supervisão. As observações feitas foram que 35,3% percebem que o estímulo é algo carente na escola, 17,6% alegam que a direção não estimula em nada, 11,8% sentem algum retorno através dos alunos e 5,9% acham que a escola deveria estimular mais os seus funcionários aos estudos e outros 5,9% afirmaram que falta muito para chegar no ponto certo da motivação (TAB. 25).

Tabela 25 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao reconhecimento e ao estímulo na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Reconhecimento e estímulo no trabalho			
Quase nada	E5, E6, E9, E10, E11, E14, E16	7	41,1
Pouco	E1, E2, E4, E7, E12	5	29,4
De forma alguma	E3, E8, E13, E15	4	23,5
Origem			
Colegas de trabalho	E1, E4, E5, E6, E10, E11, E12, E13, E16, E17	10	58,8
Pelos pais	E1, E2, E6, E12, E14, E17	6	35,3
Pelos alunos	E1, E6, E12, E14, E17	5	29,4
Pela Supervisão	E1, E2, E7, E9, E13	5	29,4
Comentários			
Estímulo é algo carente na escola.	E3, E7, E9, E15, E16, E17	6	35,3
A direção não estimula em nada.	E10, E11, E15	3	17,6
O retorno dos alunos é o meu estímulo	E6, E14	2	11,8
Deveriam estimular mais os empregados a estudar.	E8	1	5,9
Falta muito para chegar ao ponto certo da motivação.	E4	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Ainda sobre o estímulo e, especificamente em relação ao desenvolvimento do potencial dentro da organização, os funcionários entrevistados posicionaram-se da seguinte forma: 76,4% responderam que seu potencial não está sendo desenvolvido

devido à falta de autonomia para agir, criatividade tolhida, que poderiam se desempenhar mais e por deixarem de fazer o que acreditam; 23,5% acreditam ter o seu potencial desenvolvido devido a aprendizagem que obteve dentro da empresa. Observe-se na TAB. 26 esses dados sistematizados:

Tabela 26 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao desenvolvimento de seu potencial na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Sim	E8, E9, E12, E16	4	23,5
Apreendi muito na empresa	E8, E9, E12, E16	4	23,5
Não	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E10, E11, E13, E14, E15, E17	13	76,4
Falta de autonomia para agir	E1, E2, E3, E6, E7, E10, E13, E14, E17	9	52,9
Criatividade tolhida	E2, E3, E4, E10, E14, E17	6	35,3
Ainda não me enxergaram como profissional	E11, E15	2	11,8
Poderia dar mais de mim, mas não há espaço para isso	E6, E7	2	11,8
Deixo de fazer o que acredito	E4, E7	2	11,8
Falta de investimento no aperfeiçoamento do profissional	E5	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta.

Sobre o desenvolvimento de seu potencial quando ainda dentro da LX, os ex-funcionários comentaram que, no início, sentiam esse desenvolvimento, mas depois isso foi ficando mais difícil, a partir do momento em que a criatividade era podada e eles tinham que agir de acordo com o que a direção queria, o que era, muitas vezes, fora de propósito. E quanto ao segundo fator, “envolvimento no trabalho buscando soluções para os problemas”, eles apontaram o seguinte: todos buscavam esse envolvimento por se considerar profissionais, e não deixavam a qualidade do trabalho cair por causa dos problemas ou da própria insatisfação.

A TAB. 27 apresenta o resultado obtido dos funcionários entrevistados em relação ao segundo fator. Observe-se que 35,3% deles responderam que se envolvem muito e sempre, 23,5% às vezes e apenas 5,9% não se envolvem. As soluções para esses problemas foram: 23,5% procuram as pessoas para conversarem ou buscam o isolamento; 17,6% dão sua opinião, mesmo sabendo que não vão ser ouvidas ou procuram resolvê-los imediatamente e 11,8% acham que não adianta mais lutar para

resolver qualquer problema.

Tabela 27 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto ao envolvimento no trabalho e a busca de soluções para os problemas na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Envolvimento no trabalho			
Muito	E1, E11, E12, E13, E15, E17	6	35,3
Sempre	E2, E3, E6, E8, E9, E10	6	35,3
Às vezes	E4, E5, E7, E14	4	23,5
Não	E16	1	5,9
Soluções para os problemas			
Procuro a pessoa para conversar	E1, E8, E9, E11	4	23,5
Algumas vezes resolvo com tranqüilidade e, em outras, eu me isolo	E5, E7, E10, E14	4	23,5
Dando a minha opinião mesmo sabendo que não vou ser ouvido	E12, E15, E17	3	17,6
Procuro resolvê-los imediatamente	E2, E3, E17	3	17,6
Por desgosto, percebi que não adiantava lutar para resolver nada	E4, E16	2	11,8
Algumas vezes levo os problemas para a minha casa	E9	1	5,9
Busco as pessoas com mais experiência	E13	1	5,9
Aqui a busca não é por soluções e sim por culpados	E6	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

O terceiro aspecto relevante é a forma de lidar com os problemas e os ex-funcionários assim se posicionaram: buscavam resolver a situação através do bom diálogo recorrendo sempre às pessoas envolvidas. Dentre os empregados entrevistados, 29,4% relataram que procuram resolver os problemas conversando com as pessoas, 23,5% resolvem na própria escola, outros 23,5% lidam tranqüilamente com os problemas e, quando não conseguem, sentem a vontade de largar tudo e ir embora (TAB. 28).

Tabela 28 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à forma de lidar com problemas de trabalho na LX

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Formas utilizadas para lidar com os problemas de trabalho			
Procuo conversar e resolver	E2, E11, E12, E13, E14	5	29,4
Resolvo-os na própria escola	E1, E3, E8, E9	4	23,5
Alguns problemas eu lido com tranqüilidade, outros me dá vontade de largar tudo e ir embora	E7, E10, E11, E17	4	23,5
Tento enfrentá-los e outras vezes procuro um canto e choro	E5	1	5,9
Algumas vezes não dei conta de enfrentar os problemas e afetou a minha saúde	E6	1	5,9
Procuo solucioná-los e, se não der certo, procuro ajuda	E15	1	5,9
Não, eu deixo de lado, já me cansei	E16	1	5,9
Penso apenas nos meus alunos, se os problemas não os envolvem, então deixo para lá	E4	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das freqüências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à freqüência absoluta e FR, à freqüência relativa de tal resposta.

Nessas respostas resumidas na tabela anterior fica claro que as formas dos entrevistados de lidar com problemas são falhas ou mesmo inexistentes, além de manifestarem processos psíquicos como racionalização e negação.

Por outro lado, a FIG. 13, quando apresentada aos funcionários entrevistados, teve como percepções resultantes que: 29,4% sentem-se num fogo cruzado, sem saída e, por outro lado, 23,5% percebem uma luz que indica apoio.



Figura 13 – Vela
Fonte: Gettyimages (2008)

Outros relatos mencionam sentimentos de angústia, desfalecimento, pressão, dentre

outros pontualmente citados nas entrevistas quando da aplicação da técnica projetiva. Tais sentimentos dos entrevistados em relação a FIG. 13 são elucidados a partir dos seguintes relatos:

“Se não tomarmos cuidado, algo pode nos queimar. É o cuidado que devemos ter dos dois lados, saber dosar sempre as coisas, ter o equilíbrio certo (E2).”

“Às vezes, preciso de luz no trabalho para me ajudar a sobreviver (E3).”

“Uma chama queimando dos dois lados, uma situação angustiante da qual estou passando (E4).”

“Como se eu estivesse num fogo cruzado, tendo que tomar decisões, não sei para aonde correr, os dois lados vão me machucar, às vezes me sinto assim aqui dentro (E6).”

“A vela está simbolizando uma luz, uma paz e nem todo momento aqui é desse jeito. Tem muita tensão (E9).”

“Uma vela acesa, o fogo quase pegando a minha mão, com certeza já passei por situações assim. Relaciono isso tudo às ameaças que enfrento aqui (E11).”

“Eu vejo como uma prova de fogo que já passei aqui em relação à direção testando o meu trabalho (E14).”

“Vejo como uma pressão, você vai se queimar de qualquer jeito, já me senti assim várias vezes (E15).”

Os depoimentos dos ex-funcionários foram os seguintes:

“Eu relaciono o fogo às tensões vivenciadas dentro da empresa (EX 18).”

“Já senti muita pressão sim, mas a vela queimando mostra que não tem saída e para mim sempre tinha uma saída. Não havia outra alternativa para mim a não ser sair da empresa (EX 19).”

“Vejo os dois lados da dificuldade, ou ficar do lado dos alunos ou da direção e qualquer opção a bomba estourava de uma forma ou de outra (EX 20).”

Outra figura que chamou a atenção, no mesmo sentido da anterior, foi a FIG. 14, cujos relatos dos funcionários entrevistados mostram sintomas da síndrome de *Burnout*, com 52,9% deles apresentando cansaço físico, 35,3% estresse total e 29,4% sentem-se pressionados e controlados.



Figura 14 – Descanso e Vigilância
 Fonte: Gettyimages (2008)

Além disso, 11,8% dos funcionários abordados manifestaram necessidade de racionalizar o uso do tempo, de maneira a organizarem-se melhor. Outros depoimentos demarcaram questões relativas à existência de funcionários doentes, falta de estímulo para o trabalho, funcionário fazendo “corpo mole” e auto-cobrança. Observem-se os relatos selecionados:

“É o estar sendo vigiado. Tem os dois lados, o do patrão controlando e o do funcionário passando dos limites (E2).”

“Sinto muito cansaço, tanto do trabalho quanto da própria escola (E4).”

“Me sinto muito estressada por causa de cobranças desnecessárias e de tanta pressão (E5).”

“Isso me lembra tanta coisa, eu passando mal, o horário passando e aquele desânimo de trabalhar, já me senti assim e vi meus colegas passarem por situações semelhantes (E6).”

“Percebo os funcionários doentes, tristes, precisando de um profissional que os ajude a reverter esse processo de tristeza que vem dessa loucura que estamos vivendo (10).”

“Percebo um esgotamento e cansaço de muitos funcionários devido às cobranças e à sobrecarga de trabalho (E15).”

“Tenho sentido muito cansaço no trabalho e, às vezes, o relógio se torna meu pior inimigo, pois fico louca esperando a hora de ir embora (E17).”

Quanto à Figura 14, os ex-funcionários entrevistados comentaram que lembram da rigidez de horários, tudo muito cronometrado, as cobranças e o próprio cansaço do funcionário.

A interpretação dos entrevistados a respeito da FIG. 15, também, apresenta conseqüências da Síndrome de *Burnout*: Os ex-funcionários relataram que se sentiam angustiados, sufocados, esmagados várias vezes pela direção, e tinham a sensação de serem engolidos, dentre os funcionários entrevistados, 64,7% deles relataram sentir sufoco no trabalho devido ao acúmulo de trabalho, 17,6% relataram o grito de socorro, outros 11,8% um sufoco decorrente da falta de união, outros 11,8% seu despreparo para lidar com sua realidade e 5,9% a pressão exercida pela direção.

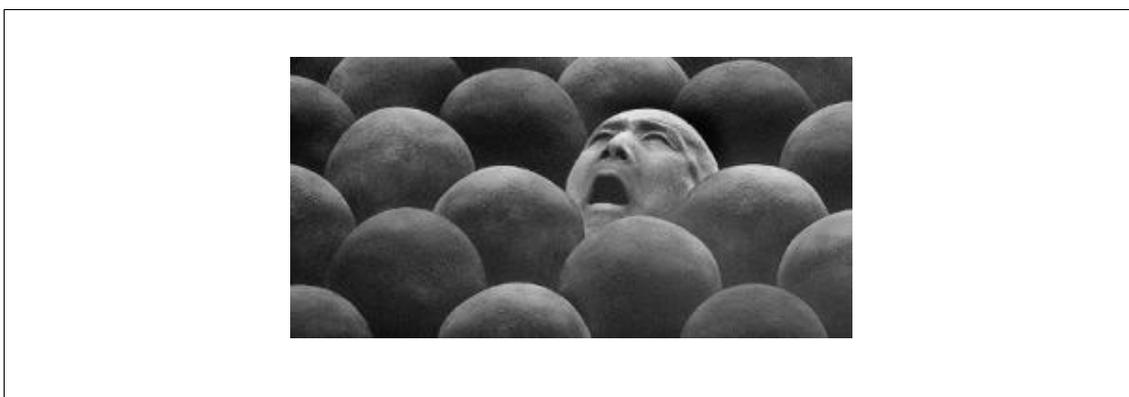


Figura 15 – Grito
Fonte: Google (2008).

Convém ressaltar que a maioria dos funcionários pesquisados sente-se sufocados. Os comentários exemplificam a situação exposta:

“Sinto-me sufocada por tanto trabalho (E1).”

“É o sufoco que passamos aqui, a sensação de estar abafada devido às pressões que a gente tem aqui, temos que sobreviver e lutar mesmo não apresentando condições físicas, é como se eu estivesse sendo abafada por tudo (E9).”

“Isso acontece a todo momento, a sensação de estar sendo engolida, sufocada, afogando os problemas, as dificuldades que aqui não são trabalhadas e sim, apontadas, então chega num instante em que você não tem como sair (E13).”

“Essa figura representa a pressão pela direção em cima da gente, deixando-nos sem ar (E17).”

Outra figura, cuja análise contribuiu para esclarecer a situação dos entrevistados, foi a FIG. 16: 47,0% dos funcionários abordados sentem cansaço devido às cobranças, 17,6% deles sentem um esgotamento físico e emocional e 11,8% sentem desânimo no trabalho, dentre outros.



Figura 16 – Cansaço
Fonte: Google (2008).

Na TAB. 29 pode-se visualizar o resumo de tais percepções:

Tabela 29 – Percepções dos funcionários entrevistados quanto à FIG. 16

Respostas dos entrevistados	Entrevistados	Total	
		FA	FR
Cansaço devido às cobranças	E1, E2, E3, E4, E9, E10, E13, E17	8	47,0
Esgotamento	E14, E15, E17	3	17,6
Desânimo	E6, E10	2	11,8
Cansaço pelo trabalho repetitivo	E11, E12	2	11,8
Cansaço com bastante estresse	E8	1	5,9
Cansaço apresentado doença	E7	1	5,9
Não sinto cansaço	E16	1	5,9
Desgaste	E5	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: A soma das frequências pode ser superior a 100%, pois os entrevistados podem ter dado mais de uma resposta ou apontar mais de um aspecto relevante na mesma resposta. Quanto às abreviações, FA refere-se à frequência absoluta e FR, à frequência relativa de tal resposta

Os relatos abaixo foram considerados mais relevantes para ilustrar tais percepções:

“Desgaste. Eu me sinto assim, completamente desgastada (E5).”

“Desânimo, dá vontade de dormir, de ir embora, cansaço físico e emocional, principalmente (E6).”

“Eu estou assim mesmo, dormindo em cima do trabalho, fazendo tudo em cima da hora, estou muito cansado, com problemas de doença e por excesso de trabalho, pois professor tem que trabalhar em várias escolas para ter um nível de vida mais ou menos (E7).”

“A gente trabalha bastante e não é valorizado por isso. Tem dia que eu saio daqui cansado, estressado e ainda chega no final do dia ainda escuto coisas que não deveria escutar, me deixando amolado e chateado, pois dou o meu sangue aqui e acho que merecia mais respeito e consideração (E8).”

“Isso aqui é o desestímulo, o cansaço do trabalho. Dar aula não me cansa, tenho prazer. O que me cansa é o que está por detrás disso, a opressão (E10).”

“Cansaço, esgotamento, é como eu ando me sentindo. Há cobranças que posso chamar de ridículas e que causam esgotamento em qualquer ser humano. Um exemplo disso é quando a direção pede para parar de fazer qualquer coisa e passa outra atividade totalmente banal, sem importância, desviando sua atenção para outras coisas e depois acusa você que não deu conta de terminar o outro que deixou para trás por ordem dela. É por aí vai (E17).”

Quanto à Fig. 16, os comentários dos ex-funcionários mencionam o estresse e muito cansaço devido às pressões, exaustão pelo trabalho da escola somado ao que se levava para casa.

Diante do exposto sobre o *Burnout* na LX, os relatos dos entrevistados indicam que essa síndrome é sentida por muitos deles, refletindo, assim, na execução do trabalho, conforme idéias apresentadas pelos autores Alevato (1999), Rosi *et al* (2005) e Codo e Menezes (2006).

Por fim, quando perguntado aos funcionários entrevistados se desejavam acrescentar algo, alguns depoimentos foram acrescentados à pesquisa, normalmente vinculados a uma tristeza particular com relação às tendências que a LX apresenta. Observe-se:

“Apenas que me preocupo com o rumo em que as coisas estão tomando por aqui e até quando eu terei emprego nessa escola diante de tanta rotatividade (E3).”

“Fico muito triste vendo bons profissionais passarem pela escola e ficarem pouco tempo, indo buscar empresas que valorizem o potencial de cada um. Aqui tem tudo para dar certo, mas percebo que a empresa está doente, com mentalidade obsoleta. É hora de provocar mudanças para não perder ainda o restante de profissionais capacitados que ainda existe aqui (E4).”

“Essa escola é uma escola atípica, eu trabalho mais em outras duas e sou muito valorizado, não no sentido de ficar sendo elogiado, aumentando minhas aulas e aqui só estão diminuindo (E7).”

“Eu acho que é sempre bom escutar as pessoas, saber o que está acontecendo, porque você não está rendendo no trabalho. Acho que falta uma avaliação do funcionário sem ter o foco de punição, mas como forma

de auxiliá-lo no seu crescimento. Falta mais elogios, reconhecimento, colocar em evidência o funcionário destaque do mês e unir mais o pessoal. A alegria no trabalho tem que ser maior que qualquer coisa, tem que ter prazer em vir trabalhar (E8).”

“Apenas a minha preocupação com o futuro dessa escola e dos funcionários aqui presentes e que dependem dessa única fonte de renda. O que vai acontecer? Apenas quem for forte o bastante para poder superar as dificuldades encontradas e as pressões vai poder responder isso (E9).”

“A única coisa que posso dizer é o seguinte: isso tudo que eu falo é com muita tristeza, pois não é o que eu gostaria de dizer. Eu queria poder só elogiar, mas nesse caso eu estaria sendo falsa (E10).”

“Lamento uma escola que tinha tudo para continuar a brilhar esteja despencando por uma má direção, por problemas de relações humanas, desestímulo de seus funcionários que, com certeza, atinge também os alunos e pais, e que se encontre tão doente. Soluções? Sim, acredito, mas tinha que vir de cima para baixo e que, cada dia que passa, se torna mais difícil (E17).”

Os ex-funcionários também manifestaram interesse em deixar o depoimento deles. EX18 vinculou sua saída da LX a perspectivas de carreira mais interessante. EX19 aconselhou os “assediados” a adotarem uma postura mais firme contra os “assediadores”, principalmente em função do conhecimento que possuem, denotando a relação entre este último e o poder, conforme Foucault (1979). E EX20 alinhou-se à perspectiva dos funcionários entrevistados, ressaltando, mais uma vez, a triste face à realidade das relações de poder e suas conseqüências na LX. Observem-se os relatos:

“O que me levou a pedir demissão foi trocar de área para melhorar o meu ganho e se não fiz isso antes foi por falta de oportunidade, pois eu sabia que ali no colégio eu ficaria sempre no mesmo lugar, não por ser incompetente, mas por não haver um cargo melhor para mim (EX18).”

“Toda pessoa que for vítima desse tal de assédio moral tem que ir até o fim, não pode ficar de boca calada, não pode ficar insatisfeita porque eu vou falar uma coisa de coração, não vale a pena no dia de hoje, com tanto estudo, com tanta capacidade e com o valor que a gente tem, ser tratada desse jeito. Eu acho que a pessoa tem que tomar providências e lutar para não perder os seus direitos (Ex19).”

“Apenas que fico triste de ver uma organização tão boa como essa adoecer e perder a sua referência. Não faço parte mais do grupo, mas por morar no bairro, sinto a repercussão negativa através da fala dos pais que sempre encontro no supermercado ou em qualquer lugar (EX20).”

Assim sendo, percebe-se que na escola LX, as relações de poder são acentuadas, havendo um certo abuso em sua prática, partindo para o assédio moral que, conseqüentemente, tem causado desconforto em seus funcionários, afetando a sua saúde, tanto física quanto mental, gerando um cansaço desnecessário e improdutivo, uma certa exaustão, que são sintomas do *Burnout*, comprometendo seu desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou como objetivo geral descrever e analisar como se relacionam as relações de poder, o assédio moral e o *Burnout* na escola LX, na percepção de empregados e ex-empregados.

A pesquisa foi caracterizada como de campo, um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa. Os métodos de coleta de dados foram: levantamento documental, entrevistas (com roteiro estruturado e aplicação de técnica semiótica de imagens paradas ou técnica projetiva com uso de gravuras) e observação participante. Os dados foram analisados à luz das técnicas de análise documental e de conteúdo.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que versa sobre as relações de poder na escola na percepção dos funcionários e ex-funcionários entrevistados, nota-se a assimetria que privilegia a alta direção. Os cargos mais altos na hierarquia, como supervisão e orientação, são mais pressionados e os professores sentem o trabalho pouco valorizado e não são estimulados pela direção. As vertentes teóricas representadas por Pagès *et al* (2006) e Foucault (1977, 1979) são perceptíveis na escola, através do controle excessivo e no vigiar de todos os funcionários, seja por meio de câmeras, lembrando o panóptico de Bentham, a rede de computadores que são controlados por uma central que tem acesso a todos os equipamentos da escola, os vidros nas portas das salas de aula, os passeios diários dos disciplinários pelos corredores, espelhando o poder disciplinar.

Os rituais apontados por Pagès *et al* (2006) são confirmados mediante o processo de recrutamento e seleção de pessoal, pois todos enfrentam testes cansativos e subjetivos que mais parecem sustentar as relações de poder existentes que efetivamente prover a instituição de recursos humanos capacitados ao trabalho disponível. O mesmo acontece em relação às rotinas que tornam seus funcionários adestrados conforme os mandamentos da escola, passando pela despersonalização e perda de sua própria identidade para comungar com a filosofia da instituição e com a ideologia dominante, no caso, a direção o que se materializa nas práticas de

gestão de pessoas, nas reuniões, no processo decisório, dentre outros. A respeito das reuniões, especificamente, elas são conduzidas pela direção. Algumas idéias são expostas tendo o resultado final apontados pelos diretores. O poder de decisão demonstra as relações de dominação e a docilidade de seus funcionários, que se sentem fracos, incapazes e impotentes para tomar uma decisão com receio das recriminações e punições, comprometendo sua própria auto-estima. O poder disciplinar focado dentro da escola LX permite pouco trânsito entre os funcionários. Os setores são distantes, física e simbolicamente, dificultando a comunicação interna e, daí, possibilidades de uma ação coletiva mais incisiva do ponto de vista das relações de poder.

O segundo objetivo específico proposto relacionava-se a descrever e analisar o assédio moral na LX. Percebe-se que o assédio moral ocorre dentro da instituição a partir do momento em que a direção não apresenta uma postura de preservar seus funcionários, ou seja, utilizam-se nomes pejorativos no tratamento, chama-se a atenção na frente de todos e perseguem-se funcionários. De acordo com as entrevistas, nota-se que, a cada época, um empregado é escolhido para ser o alvo da direção. Muitos são conduzidos, até mesmo, a pedir demissão por não agüentarem tamanha pressão. Os entrevistados alegaram que a direção perdeu o bom senso, esqueceu a ética e a postura adequadas àqueles que ocupam cargo de exposição pessoal e que devem servir de exemplo para os demais. A humilhação tornou-se fato corriqueiro. A direção ameaça constantemente seus funcionários e faz perguntas individualmente para saber se eles estão interessados em continuar na empresa e, se confirmados, devem seguir as regras. Segundo os entrevistados, “quem estiver insatisfeito é só passar no departamento pessoal e pedir as contas”.

O terceiro objetivo, que analisa trata da presença da síndrome de *Burnout*, apresenta como resultado que os funcionários entrevistados, na maior parte deles, sentem-se cansados e desestimulados, sem interesse. Não há motivação em produzir mais, pois sabem que as críticas serão sempre negativas. As contradições fazem parte do cenário da escola LX. O que é certo hoje, amanhã será cobrado de forma diferente. Esses fatos têm gerado um aumento no tempo de trabalho, implicando desperdício e retrabalho, ou seja, diminuição nos níveis de produtividade, já que as ordens são contraditórias. Quanto à despersonalização, permaneceram

dúvidas quanto à relação de confiança com a organização, corporificada pela direção, tendo em vista serem comuns atitudes cínicas ou de desprezo com terceiros por parte de muitos entrevistados. Já a exaustão emocional manifesta-se por meio de: queda de empenho no trabalho, de motivação e da importância dada ao trabalho; aumento da frustração e da insatisfação; falta de esperança; esgotamento físico, mental e psíquico; e existência de barreiras ao cumprimento de objetivos pessoais. Assim, o envolvimento pessoal no trabalho encontra-se comprometido, tendo em vista a falta de estímulo, o frágil envolvimento no trabalho e a apatia na solução de problemas.

Percebeu-se que os entrevistados, geralmente, deram preferência em apontar o lado negativo da organização para depois mencionar o positivo, demonstrando os sentimentos contraditórios e marcantes, lembrando o “Discurso de Odete”, no início do livro de Pagès *et al* (2006). Nota-se a falta de entrosamento dos funcionários devido, muitas vezes, à falta de comunicação entre os demais setores, a falta de estímulo e, principalmente, de reconhecimento do trabalho de cada um pela direção. Os funcionários queixam-se de sobrecarga de trabalho, exigências exageradas causando exaustão emocional e cansaço físico. Alguns se encontram no estágio do presenteísmo, trabalhando sem condições físicas, devido à fragilização psíquica em que se encontra. Outros têm realizado suas atividades desmotivados, apresentando desânimo e alguns já estão fazendo tratamento psiquiátrico. Há, claramente, um mal-estar e um olhar de desaprovação dos funcionários pelo clima de tensão estabelecido dentro da instituição.

A percepção da direção da escola LX é bem diferente: ela não consegue reconhecer nem compreender a situação, alegando que os funcionários são melindrosos e não aceitam receber ordens. Quando um erro aparece, não há preocupação imediata de correção, e sim, a de procurar o culpado para atribuir-lhe uma punição. O medo de errar cresce e o funcionário, angustiado, amedrontado, externa seus anseios através do mal-estar físico, do adoecimento, fazendo jus ao número de atestados médicos que elevam os índices internos de afastamento ou licenças por motivo de saúde. Todos reclamam dos mesmos sintomas, como o cansaço físico e mental, desânimo para trabalhar, angústia e tristeza, denotando a instalação da síndrome de *Burnout*.

Note-se, ainda, o crescente número de demissões na organização. O clima organizacional não se encontra positivo, causando uma rotatividade fora do normal, principalmente no último ano (2008). Devido às cobranças exageradas, à relação insatisfatória de empregado/patrão, à desvalorização do trabalho e à desmotivação, os funcionários pedem demissão e vão em busca de outra empresa que, segundo eles, acreditem no seu potencial. Com base nisso, a entrada e saída constante dos empregados dificulta a criação de vínculos emocionais e compromete o trabalho em equipe, alimentando o isolamento e a manutenção das relações de poder nos moldes em que se encontram.

Por fim, percebeu-se a tristeza e o desânimo dos entrevistados e, em decorrência, uma ausência de estratégias individuais e/ou coletivas que possam reverter o quadro o que pode por em risco a sobrevivência da própria escola.

A pesquisa apresenta certas limitações, já que foi realizado um estudo de caso numa única escola particular de Belo Horizonte. Torna-se relevante a realização de novas pesquisas enfatizando outras instituições, inclusive públicas, analisando as relações de poder, a questão do assédio moral e a síndrome de *Burnout* e seus impactos de diversas ordens no corpo funcional.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. 264 p.

ALEVATO, Hilda. **Trabalho e Neurose** – enfrentando a tortura de um ambiente em crise. Rio de Janeiro: Quartet, 1999. 144 p.

AMADO, Gilles. Coesão Organizacional e ilusão. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **História da Educação**. 2.ed. rev. e atual. São Paulo: Moderna, 1996. 255 p.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: Introdução à Filosofia**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2003. 439 p.

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 2006. 223 p.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. 516 p.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 10.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 311 p.

CARVALHO, Cristina Amélia ; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O Poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 138 p.

CASTRO, Patrícia Maciel de. **Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de Recursos Humanos**. 2007. 72 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – FNH, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

CLEGG, Stewart R. *et al.* **Handbook de Estudos Organizacionais** – Reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. 352 p. v.2

CODO, Wanderley; MENEZES, Ione Vasques. O que é *Burnout*? In: CODO, Wanderley. **Educação: carinho e trabalho**. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2006. p.237-254.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.
CROZIER, Michel. **O Fenômeno Burocrático**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981. v. 2.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. Coord. Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.145p.

DEJOURS, Christophe. **O fator Humano**. 3.ed. ver. Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 104 p.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Carlos, v.14, n. 3, jan./fev. 2004.

DORNELES, Geni de Sales. **Metagestão**: a arte do diálogo nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006. 208 p.

DOURADO, D. C. P., CARVALHO, C. A. Controle do Homem no Trabalho ou qualidade de Vida no Trabalho? **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v.4, dez., 2006.

DRATCU, Marcelo. **Por que não me disseram isso antes?** São Paulo: saraiva, 2007. 192 p.

ENRIQUEZ, Eugène. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Revista Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, vs. 36/37, n.1, p. 1-36, jan./jun. 1974.

FLEURY, M. Teresa et al. **Cultura e Poder das Organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 15 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295 p.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 30.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007. 158 p.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 37.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. 184 p.

FREITAS, Maria Éster. Assédio Moral e Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **RAE**, São Paulo, v.41,n.2. p.8-19, abr./jun., 2001.

FREITAS, Maria Ester; HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 124 p.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1984. 205 p.

GLÖCKNER, César Luíz Pacheco. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: IOB Thomson, 2004. 91 p.

HAAG, Guadalupe Scarpato *et al.* **A Enfermagem e a saúde dos trabalhadores**. 2.ed. Goiânia: AB, 2001.

HIRIGOYEN, Marie France. **Mal Estar no Trabalho** – Redefinindo o Assédio Moral. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 350 p.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996. 357 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho** – QVT – conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2003. 217 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 315 p.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do Trabalhador Informático nas Relações de Trabalho**. Tese (Professor Titular) – FACE, UFMG, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C.(coords.) **Administração, Metodologia, Organizações, Estratégia**. 2.ed. Curitiba: Juruá, 2007. p. 67-79.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 334 p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Edição executiva. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da Administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 2002. 441 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organização e Poder – Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 1990. 143 p.

PAGÈS, Max *et al.* **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. 234 p.

PEREIRA, Willian César Castilho. **O adoecer psíquico do subproletariado**. 3.ed. Belo Horizonte: SEGRAC, 1998.

RICHARDSON, Roberto (Org). **Pesquisa Social**. 3.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

ROSSI, Ana Maria *et al.* **Stress e Qualidade de vida no trabalho – Perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005. 197 p.

SANTOS FILHO, Nelson Gomes dos. **O Poder nas Organizações: Vertentes de Análise**. Científico. Ano II, v. I, Salvador, agosto-setembro, 2002.

SCHMITT, Elaine Cristina; LEAL, Anne Pinheiro. Liderança, Mito e Identificação: faces do controle afetivo nas organizações do trabalho. In: ENANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.

SOUZA, Eloisio Moulin; MACHADO, Leila Domingues; BIANCO, Mônica de Fátima. Poder Disciplinar: a analítica foucaultiana como alternativa às pesquisas organizacionais. In: ENANPAD, 28. Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2004.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 377 p.

TANURE, B., CARVALHO-NETO, A., ANDRADE, J. O. Fontes de Tensão no Olimpo Empresarial Brasileiro: tempo de menos, Mudanças e Sobrecarga Demais, Muito Orgulho e o Peso do Teatro Corporativo. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TANURE, B., CARVALHO-NETO, A., MOTA, C. M. Muito Estresse. (IN) Satisfações e infelicidades: um retrato dos altos executivos. In: EnGPR, 1, 2007, Natal, RN. **Anais...** Natal, RN: ANPAD, 2007.

TURATO, E. R. **Tratado de Metodologia da Pesquisa Clínico-Qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2003. 93 p.

VERGARA, Sylvia C.; CARVALHO, José Luis Felício dos Santos; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Controle e Coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. **RAE**, São Paulo, vol. 44, n. 3, jul/set., 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE

Apêndice A - Roteiro de entrevista para os funcionários da Escola LX

Prezado(a) Colega,

Esta entrevista visa investigar atitudes e comportamentos dos funcionários desta organização.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Mestrado em Administração.

Saliento que sua participação é extremamente importante !

Cordialmente,

Tamilsy

<p>1 – Nome do funcionário: _____</p> <p>2 – Sexo:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>3 – Faixa Etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos</p> <p>g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>4 – Estado Civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>b. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> união estável</p> <p>f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>5 – Há quanto tempo você trabalha nesta instituição?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>	<p>6 – Escolaridade:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p>g. <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p>h. <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>i. <input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>7–Cargo atual: _____</p> <p>8 – Há quanto tempo você atua neste cargo?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9 – Você entrou em licença por motivo de saúde no último ano?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Sim</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Não</p>
---	--

Roteiro de entrevista para os funcionários da Escola LX

1. No seu julgamento, quais são suas características pessoais (positivas e negativas) mais marcantes?
2. Relate os pontos positivos e negativos que você percebe na organização.
3. Como é sua relação com a Direção?
 - a. E com seus subordinados?
 - b. E com os demais funcionários da escola?
 - c. E com os alunos?
4. Em relação às reuniões:
 - a. Como você percebe as reuniões?
 - b. Como elas são conduzidas?
5. Você participa do processo de tomada de decisões? Comente.
6. As decisões tomadas nas reuniões são efetivadas? Comente.
7. Você já sentiu como se estivesse sendo vigiado? Relate esta experiência.
8. Você sente-se controlado? Caso positivo, que recursos a organização ou as pessoas utilizam para isso (te controlar)?
9. No seu julgamento, como se dá a rotatividade de pessoas nesta empresa?
10. Você confia nesta empresa? Por quê?
11. Você já teve atitudes de desprezo ou desconsideração em relação ao seu trabalho, aos alunos ou à própria Escola? Relate suas experiências neste sentido.
12. Como é o seu empenho no trabalho? Isso já foi diferente? Relate sua experiência neste sentido.
13. Qual é seu nível de satisfação no seu trabalho? Por quê?
14. Você é valorizado no que faz nesta organização? Como?
15. Você acha que seus objetivos pessoais são alcançados neste trabalho? Relate sua experiência neste sentido.

16. Você é reconhecido e estimulado no seu ambiente de trabalho? Por quem? Quando? Por quê? Relate sua experiência neste sentido.
17. Você acredita que seu potencial está sendo desenvolvido nesta organização? Por quê?
18. Você procura envolver-se no trabalho, buscando soluções para os problemas? Comente.
19. Como você lida com seus problemas no trabalho? Relate sua experiência neste sentido.
20. Você já passou por momentos de constrangimentos, denegrindo o seu trabalho ou sua imagem na frente de seus colegas? Relate sua experiência neste sentido.
21. Você já foi ameaçado de demissão em público ou em particular? Relate sua experiência neste sentido.
22. Você já sentiu como se estivesse sendo perseguido? Relate esta experiência.
23. Você já passou pela situação de querer ficar sozinho, de não querer reunir-se com as outras pessoas do seu trabalho? Relate esta experiência.
24. E o contrário, de uma ou mais pessoas não quererem contato com você? Relate esta experiência.
25. Comente as 16 figuras apresentadas a seguir, relacionando com sua vida nessa escola.
26. Deseja acrescentar algo?

Apêndice B - Roteiro de entrevista com ex-funcionários da escola LX

Prezado(a) Colega,

Esta entrevista visa investigar atitudes e comportamentos dos funcionários desta organização.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Mestrado em Administração.

Saliento que sua participação é extremamente importante !

Cordialmente,

Tamilsy

<p>1 – Nome do ex-funcionário: _____ (apenas para controle interno)</p> <p>2 – Sexo:</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>3 – Faixa Etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos</p> <p>g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>4 – Estado Civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro</p> <p>b. <input type="checkbox"/> casado</p> <p>c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. <input type="checkbox"/> viúvo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> união estável</p> <p>f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>5 – Quanto tempo você trabalhou nesta instituição?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>	<p>6 – Escolaridade:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto</p> <p>b. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo</p> <p>c. <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p>d. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p>e. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto</p> <p>f. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo</p> <p>g. <input type="checkbox"/> Especialização</p> <p>h. <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p>i. <input type="checkbox"/> Doutorado</p> <p>7 – Cargo ocupado: _____</p> <p>8 – Durante quanto tempo você atuou neste cargo?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano</p> <p>b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos</p> <p>c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos</p> <p>d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos</p> <p>e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos</p> <p>f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9 - Você entrou em licença por motivo de saúde no último ano?</p> <p>a) <input type="checkbox"/> Sim</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Não</p> <p>10 - Motivo da demissão:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> foi demitido por _____</p> <p>b. <input type="checkbox"/> pediu demissão por _____</p>
---	--

Roteiro de Entrevista com ex-Funcionários da Escola LX

1. No seu julgamento, quais são suas características pessoais (positivas e negativas) mais marcantes?
2. Relate os pontos positivos e negativos que você percebeu na organização.
3. Como era sua relação com a Direção?
 - a. E com seus subordinados?
 - b. E com os demais funcionários da escola?
 - c. E com os alunos?
4. Em relação às reuniões:
 - a. Como você percebia as reuniões?
 - b. Como elas eram conduzidas?
5. Você participava do processo de tomada de decisões? Comente.
6. As decisões tomadas nas reuniões eram efetivadas? Comente.
7. Você já se sentiu como se estivesse sendo vigiado na escola? Relate esta experiência.
8. Você se sentia controlado? Caso positivo, que recursos a organização ou as pessoas utilizavam para isso (te controlar)?
9. No seu julgamento, como se dava a rotatividade de pessoas nesta empresa?
10. Você confiava nesta empresa? Por quê? Isto mudou? Por quê?
11. Você já teve atitudes de desprezo ou desconsideração em relação ao seu trabalho, aos alunos ou à própria Escola? Relate suas experiências neste sentido.
12. Como era o seu empenho no trabalho? Isso mudou quando você ainda trabalhava lá? Relate sua experiência neste sentido.
13. Qual era seu nível de satisfação no seu trabalho? Por quê?
14. Você era valorizado no que fazia na organização? Como?
15. Você acha que seus objetivos pessoais eram alcançados naquele trabalho? Relate sua experiência neste sentido.
16. Você era reconhecido e estimulado no seu ambiente de trabalho? Por quem? Quando? Por quê? Relate sua experiência neste sentido.
17. Você acreditava que seu potencial estava sendo desenvolvido na organização? Isso mudou? Por quê?

18. Você procurava envolver-se no trabalho, buscando soluções para os problemas? Comente.
19. Como você lidava com seus problemas no trabalho? Relate sua experiência neste sentido.
20. Você passou por momentos de constrangimentos, denegrindo o seu trabalho ou sua imagem, na frente de seus colegas? Relate sua experiência neste sentido.
21. Você foi ameaçado de demissão em público ou em particular? Relate sua experiência neste sentido.
22. Você sentiu como se estivesse sendo perseguido? Relate esta experiência.
23. Você passou pela situação de querer ficar sozinho, de não querer reunir-se com as outras pessoas do seu trabalho? Relate esta experiência.
24. E o contrário, de uma ou mais pessoas não quererem contato com você? Relate esta experiência.
25. Comente as 16 figuras apresentadas a seguir, relacionando com sua vida nessa escola.
26. Deseja acrescentar algo?