

Artigo de Pesquisa

**NÃO PRECISAVA SER ASSIM: A CONFIGURAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NAS
RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO DE UMA INSTITUIÇÃO
JUDICIÁRIA DO SUL DO BRASIL¹²**

It didn't need to be like this: The configuration of moral harassment on working place relationships in the context of a Judiciary Institution in southern Brazil

Jane Maria Reos³ 

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho da UFRGS⁴
Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Álvaro Roberto Crespo Merlo⁵ 

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Medicina, Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho
Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil

Resumo

Esta pesquisa investiga as relações de trabalho no âmbito de uma instituição judiciária do sul do Brasil, com o objetivo de analisar como se configuram as relações de assédio moral nesse contexto. Caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa que toma os pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho como marco teórico e metodológico. Nesse estudo foram entrevistados servidores do judiciário ao sul do País, utilizando-se um roteiro de entrevistas semiestruturado. O método Bola de Neve foi empregado para escolha dos entrevistados. Observou-se que o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional permeiam as relações de trabalho. E que a produção de sofrimento psíquico desencadeada pelo assédio moral está associada à pressão por desempenho, à sobrecarga, à competitividade, à centralização das decisões, à rigidez hierárquica e à falta de reconhecimento no trabalho, fatores esses atravessados pelo medo nas relações muito duras da organização do trabalho.

Palavras-chave: Assédio não Sexual; Estresse Ocupacional; Estresse Psicológico; Poder Judiciário; Violência no Trabalho.

Abstract

The present study focuses on labor relations within the scope of a Judiciary Institution in southern Brazil, aiming to analyze how moral harassment is configured in this context. It is

¹ Editora responsável pela avaliação: Prof.^a Dr.^a Liliam Deisy Ghizoni.

² Copyright © 2022 Reos e Merlo. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons - Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

³ janemreos@gmail.com

⁴ Rua Dr Mario Totta, 1100 apto 402 Bairro Tristeza, Porto Alegre - RS CEP 91920-130

⁵ merlo@ufrgs.br

characterized as a qualitative research that uses the Psychodynamics of Work argument as a theoretical and methodological framework. Judicial servers from the south of Brazil were interviewed for this study through the employment of a semi-structured interview script. The Snowball method was used to choose the interviewees. It was noted that both the interpersonal and organizational moral harassment permeate work relations. Furthermore, the production of psychological suffering triggered by moral harassment is associated with performance pressure, work overload, competitiveness, centralization, hierarchical rigidity and lack of recognition at work, all of which are permeated by fear in the very difficult relationships developed inside organizations.

Keywords: Harassment, Non-Sexual; Occupational Stress; Stress, Psychological; Judiciary; Workplace Violence.

Introdução

Esta pesquisa investiga as relações de trabalho no âmbito de uma instituição judiciária do sul do Brasil, com o objetivo de analisar como se configura o assédio moral nesse contexto. O assédio moral no trabalho é definido por Hirigoyen (2008) como condutas abusivas, ataques repetitivos e intencionais de uma pessoa ou grupo a uma ou mais pessoas, através de gestos, comportamentos, palavras, escritos e atos, produzindo dano à personalidade, à dignidade e à integridade física ou psíquica de uma pessoa no intuito de atormentá-la, prejudicá-la e provocá-la, destruindo os vínculos de trabalho, colocando em risco seu emprego e degradando seu ambiente de trabalho.

O assédio moral está estreitamente ligado às transformações que ocorreram no mundo do trabalho (Dejours, 2011). Tais transformações foram denominadas de reestruturação produtiva do capital (Bravermann, 1999; Harvey, 2007; Lapis, 2011) e fundamentaram-se na reestruturação econômica e em um reajustamento social e político cujo objetivo foi aumentar a produção e dessa forma, a lucratividade do capital (Bravermann, 1999; Harvey, 2007).

Durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso o Brasil, para adequar-se a realidade internacional reestruturada produtivamente, inicia a implantação de um novo modelo de Estado que passa a ser denominado de Estado Social Liberal (Bresser Pereira, 1998). Esse modelo caracteriza-se: (a) pela forte circunscrição das funções do Estado; (b) pela restrição de seu tamanho através de programas de privatização, terceirização e publicização; e, (c) pela redução do grau de sua interferência na regulação do mercado financeiro, tornando-se um Estado gerencial. A partir dessa concepção, no serviço público brasileiro, inicia-se a implantação das novas formas de gestão e de organização do trabalho. Difunde-se o modelo japonês baseado na incorporação dos Programas de Qualidade Total (PQT) como elemento fundamental dessa reforma (Druck, 1999). Os PQT trouxeram implícito em seu discurso a

desqualificação do serviço público, sua ineficiência e sua incompetência – percepções essas que acabaram refletindo negativamente no sujeito trabalhador desse setor (Spilki & Tittoni, 2005).

Zulke e Nardi (2009) destacam que o discurso de ineficiência do Estado se consolidou como um regime de verdade, designando o que é público como ineficiente e suscetível ao desperdício. O que é privado, por sua vez, considera-se na esfera da qualidade e da eficiência. Importante ressaltar que a redefinição do papel do Estado, determinada pela reestruturação capitalista, importou das empresas privadas a forma de organização do trabalho e suas estratégias de gestão baseadas em um modelo de busca pela eficiência (Spilki & Tittoni, 2005). Entretanto, essa importação direta ignorou os fatores precarizantes de trabalho no serviço público.

Nesse cenário de reestruturação do papel do Estado estão os órgãos do Poder Judiciário que caracterizam-se pela (a) grande carga de trabalho – o número de processos que ingressam na Justiça é maior do que o número dos processos que são resolvidos anualmente; (b) pelas precárias condições materiais de instalações, equipamentos e de espaço físico; e, (c) por um quantitativo de trabalhadores insuficientes para atender a imensa carga de trabalho (Sadek, 2010) fatores que contribuem para uma grande crise. A Emenda Constitucional nº 45, de 2004, conhecida como a Emenda da Reforma do Judiciário estabeleceu a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tendo como objetivo aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro através do controle e da transparência administrativa e processual. Entre as várias atribuições do CNJ, estão as de planejamento estratégico (Conselho Nacional de Justiça, 2018).

Estudos sobre a Justiça Federal e Estadual (Aragão, 1997; Arenas, 2013; Fonseca & Carlotto, 2011; Paraguay, 2003; Sadek, 2004; Spilki & Tittoni, 2005) convergem ao apontar a gestão e a organização do trabalho no contexto do judiciário como fator gerador de sofrimento. Os referidos estudos destacam que o sofrimento estaria relacionado, principalmente: (a) à excessiva centralização das decisões e poder nos magistrados, diretores e chefias; (b) à carreira restrita com estagnação profissional, à ausência de uma política de recursos humanos, distribuição de funções gratificadas e cargos em comissão que visam cooptar os servidores e incentivar o clientelismo; (c) à sobrecarga de trabalho; (d) à ausência de rodízio de função, (e) a desigualdades salariais, de responsabilidade, de atribuição de tarefas, de carga de trabalho entre os mesmos cargos, e (f) ao estímulo à competitividade e ao individualismo.

O PQT foi implantado em vários Tribunais de Justiça Estaduais e Federais, com o intuito de aumentar a produtividade e incrementar a celeridade das respostas judiciais. Na década de 1990 foi implantado o PQT na instituição judiciária estudada. Movidos pela pressão da

produtividade e qualidade exigidas num cenário organizacional precarizado, os servidores precisam responder à crescente demanda processual independentemente dos fatores limitantes para a realização do seu trabalho. Conforme destaca Schlindwein (2019), a necessidade dos servidores de se adequar aos novos propósitos da instituição pública que buscava respostas mais ágeis as demandas dos cidadãos, impuseram exigências de desempenho e produtividade, utilizando-se de diversas formas de controle e coerção, que exorbitaram a capacidade física e mental desses servidores. Dessa forma o ambiente de trabalho se corrói; a violência organizacional emerge e o assédio moral é fomentado.

Hirigoyen (2006) relata que estudos realizados sobre o tema demonstraram um padrão repetido de atitudes hostis relacionadas ao assédio moral, as quais foram classificadas em quatro grandes mecanismos: (1) Deterioração proposital das condições de trabalho; (2) Isolamento e recusa de comunicação; (3) Atentado contra a dignidade; (4) Violência verbal, física ou sexual.

A apresentação do assédio moral pode acontecer de distintas formas conforme sua ocorrência e a sua configuração: (a) vertical descendente ocorre quando um indivíduo ou um grupo de superiores hierárquicos assediam um indivíduo ou um grupo de indivíduos hierarquicamente inferiores; (b) vertical ascendente ocorre quando um indivíduo ou um grupo hierarquicamente inferior assedia um superior hierárquico; (c) horizontal é aquele que ocorre entre os pares, quando o indivíduo assediado e o assediador ocupam o mesmo nível hierárquico na organização; (d) interpessoal é aquele em que um indivíduo constrange e humilha outro indivíduo, e (e) organizacional é aquele que o processo de constrangimento e humilhação é exercido como uma estratégia de gestão (Freitas, 2008) com o objetivo de submissão do ser humano à lógica econômica-social, transformando o trabalhador em matéria prima do capital (Soboll, 2007).

De acordo com Bazzo (1997), estudos têm identificado o aumento da prática de assédio moral no setor público nas últimas décadas. Tais estudos têm correlacionado as novas formas de organização do trabalho no setor público com a saúde mental dos servidores.

Os estudos de Paraguay (2003), Spilki e Tittoni (2005) e Tavares (2003) destacam que as ações propostas pelo PQT no Judiciário têm incentivado a competitividade, a culpabilização e a individualização dos processos de trabalho em detrimento da cooperação entre os servidores e da solidariedade no dia a dia do trabalho. Apontam, também, que as ações que fazem parte do PQT do judiciário têm como objetivo focar as ações no indivíduo. Desta forma, desviam do aspecto central do problema que se encontra na organização e na gestão do trabalho. Esses estudos alertam que é necessária a conjugação dos saberes dos trabalhadores, das diretorias e

dos magistrados na construção da qualidade de vida no trabalho e nas possibilidades de melhoria do processo de trabalho, da organização e das condições de trabalho.

Fonseca e Carlotto (2011), em seu estudo sobre servidores do Poder Judiciário também em uma instituição ao sul do País, investigaram a prevalência de afastamentos por Transtornos Mentais e de Comportamento relacionados ao trabalho. Elas analisaram a associação entre as variáveis laborais e os tipos de transtorno com a quantidade de licenças e dias de afastamento, identificando uma elevada prevalência de afastamentos por transtornos de humor. Os dados da pesquisa demonstraram que o sofrimento vivenciado pelos servidores decorreu do contexto e da organização do trabalho em curso no judiciário.

Arenas (2013), na sua tese de doutoramento, investigou o tema assédio moral e saúde no trabalho entre os servidores públicos do Poder Judiciário de um estado do norte do Brasil. Tratou-se de uma pesquisa de cunho quanti-qualitativo. A pesquisa identificou a prática de assédio moral direcionada aos servidores com até três anos de serviço, aos ocupantes de cargos em extinção, e àqueles com escolaridade acima do exigido pelo cargo ocupado. Portanto, prevalecia um tipo de assédio descendente com maior ocorrência entre aqueles que não ocupavam cargo de carreira, independentemente da questão de gênero. As práticas de assédio mais comuns identificadas pela pesquisa foram aquelas originadas pela pressão de cumprimento de metas, pela sobrecarga de trabalho, e por desrespeito e humilhações.

Um estudo mais recente sobre a temática do assédio moral no Judiciário foi realizado por Pooli e Monteiro (2018). A partir de uma abordagem quantitativa de coleta e análise de dados sobre a sua prevalência e as suas consequências na saúde dos trabalhadores, constatou-se que 79% dos servidores investigados vinham sofrendo graus variados de violência psicológica no trabalho. O tipo de assédio mais comum identificado pela pesquisa foi o Vertical descendente, constatado como intrínseco à estrutura da administração pública, caracterizada por sua rigidez hierárquica, pelo abuso de poder e pelo produtivismo.

Ao considerar a existência de assédio moral nas relações de trabalho de uma instituição judiciária do sul do Brasil e suas implicações sobre a dinâmica psíquica dos trabalhadores, essa pesquisa objetivou analisar como se configura o assédio moral nas relações de trabalho no contexto dessa instituição, especificamente: (a) Investigar e descrever o processo e a organização do trabalho dessa instituição judiciária; (b) Descrever as experiências adversas, relativas ao assédio moral, às quais os servidores da instituição judiciária estudada estiveram sujeitos em seu contexto de trabalho; (c) Identificar as relações de trabalho e a produção de subjetividade relacionada ao assédio moral; (d) Averiguar as consequências do assédio moral na vida dos trabalhadores dessa instituição.

Método

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo e toma como base os pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho (PdT), que se apresenta como metodologia de pesquisa, como *corpus* teórico e como prática. O assédio moral é considerado nesse estudo, como principal categoria explicativa do sofrimento mental experienciado pelos servidores do Poder Judiciário do sul do Brasil. A PdT, *strictu sensu*, é caracterizada como pesquisa-ação e é constituída por três etapas: (1) a pré-pesquisa, (2) a pesquisa propriamente dita e (3) a validação e restituição dos resultados ao grupo e/ou categoria pesquisada.

A pré-pesquisa se constitui como uma aproximação com o campo a ser investigado, em que se buscam informações sobre a organização do trabalho através de pesquisa documental e bibliográfica, do contato com o ambiente de trabalho e com os trabalhadores a fim de compreender a conjuntura na qual o sujeito da pesquisa está inserido. Nessa etapa há a definição do grupo de pesquisadores, as pessoas que acompanharão a pesquisa nas suas diversas fases desde a análise da demanda até a validação dos resultados (Dejours, 2011).

A pesquisa propriamente dita se constitui pelo levantamento de informações pertinentes ao campo da pesquisa. A análise da demanda corresponde ao momento em que a necessidade do estudo é apresentada por um grupo de trabalhadores ou por instituições implicadas, ao grupo de pesquisadores. Nessa etapa se busca compreender a organização do trabalho e as condições do contexto do sofrimento desses trabalhadores (Dejours, 2011). A análise do material de pesquisa está embasada nos excertos das falas das entrevistas e dos grupos focais – daquilo que foi trazido pelos trabalhadores e que pode ser compreendido como discurso representativo da realidade do trabalho –; e a interpretação dos dados que se dá a partir do marco teórico da PdT.

A validação e a apropriação dos dados da pesquisa é a fase em que os trabalhadores se apropriam do conhecimento produzido e discutem seu resultado.

No desenho desta investigação não foi possível utilizar a metodologia da PdT *stricto sensu*, devido às peculiaridades do campo e do objeto da pesquisa. Apresentam-se abaixo os passos do caminho percorrido conforme orientação metodológica da Psicodinâmica e sua adequação realizada nesse estudo. Durante a pré-pesquisa foi realizada a aproximação com o campo de pesquisa, facilitado pela familiaridade da pesquisadora com o sindicato da categoria estudada. Foram utilizadas informações oriundas de documentos legais disponíveis nos endereços eletrônicos da instituição judiciária, do CNJ e do sindicato. Somam-se a esses documentos a análise do diário de campo das observações realizadas durante o estudo e as entrevistas realizadas com os servidores no período de outubro de 2018 a fevereiro de 2019.

A pesquisa propriamente dita apresentou alguns desafios: a dificuldade de acessar os entrevistados e a dificuldade da realização de grupo focal. Essa dificuldade se deveu em razão do temor dos trabalhadores de terem sua identidade reconhecida, fator evidenciado através do cuidado pela proteção da identidade em todos os contatos realizados. Optou-se, então, pela realização de entrevistas individuais com os servidores e pela não realização do grupo focal, o qual havia sido planejado também como instrumento de coleta de dados da pesquisa.

A confidencialidade e o sigilo dos dados no sentido de proteção à identidade dos entrevistados foram garantidos em todas as etapas da pesquisa. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi entregue aos entrevistados para leitura e concordância, ou não, do uso das informações apresentadas nas entrevistas, respeitados os preceitos éticos de pesquisa com seres humanos. Nessa pesquisa, como Validação dos Resultados foram consideradas as reflexões e comentários realizados pelos entrevistados durante as entrevistas. Consideradas como uma devolução a respeito do que foi provocado em sua forma de pensar o trabalho e seus desdobramentos sobre sua vida e sobre sua categoria profissional enquanto servidores do judiciário.

A análise do material ocorreu em três etapas: (a) a primeira etapa refere-se à organização do material das entrevistas e do diário de campo que foram transcritas na sua íntegra; (b) a segunda etapa relaciona-se à classificação do material coletado e agrupamento dos temas conforme os objetivos específicos da pesquisa buscando traçar semelhanças e diferenças nos discursos dos entrevistados; (c) a terceira etapa ocupa-se com a interpretação dos dados, buscando, através da fala dos entrevistados, compreender os efeitos das transformações dos processos de organização do trabalho no contexto do judiciário estadual e sua relação com o assédio moral.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, no período de outubro de 2018 a fevereiro de 2019, com servidores que atuam no Poder Judiciário do sul do Brasil e que já foram submetidos a situações de constrangimento e humilhação no trabalho.

A escolha dos entrevistados fundamentou-se no método “Bola de Neve”. Esse é um método não probabilístico, que se orienta a partir de uma rede de referências para a definição daqueles que serão entrevistados no estudo (Vinuto, 2014).

O primeiro passo foi recorrer a informantes-chaves, definidos pela metodologia como “sementes”. Essa etapa contou com a colaboração de líderes sindicais do sindicato da categoria, com o intuito de encontrar, dentro da população dos servidores, aqueles que se adequassem ao objetivo da pesquisa, qual seja, servidores que já foram submetidos a situações de constrangimento e humilhação no ambiente laboral. Definido o primeiro entrevistado, solicitou-

se que o mesmo indicasse outros da sua própria rede de relações pessoais, que fossem pertinentes ao perfil da pesquisa. A segunda pessoa indicada, contudo, não aceitou participar da pesquisa, fato que influenciou no aumento da rede de contatos. Mais uma vez recorreu-se aos informantes-chaves para buscar novos entrevistados. O retorno aos informantes-chaves aconteceu algumas vezes, pois houve negativas de participação na pesquisa por parte de alguns servidores, mais do que era esperado pela pesquisadora.

Decisões metodológicas de proteção aos entrevistados foram tomadas com a finalidade de garantir o máximo de sigilo dos informantes e a confidencialidade das declarações. Uma delas foi a opção pela flexão de gênero. Nos excertos das entrevistas inseridos na análise foi escolhido manter o gênero masculino para todos os trechos de entrevistas citados, tanto para os entrevistados, quanto em relação às outras pessoas por eles citadas.

As entrevistas foram realizadas em local escolhido previamente pelo entrevistado e foram agendadas por telefonemas e mensagens de texto. As entrevistas ocorreram na residência dos entrevistados ou em cafés e restaurantes, portanto fora do espaço institucional, dispensando carta de aceite da instituição para realização das entrevistas.

Foram entrevistados oito servidores: seis oficiais escreventes, um oficial ajudante e um escrivão, com suas lotações assim distribuídas por toda a região analisada. Todos os cartórios da Justiça Estadual onde os entrevistados estavam lotados na época, nenhum deles usavam o processo eletrônico denominado eproc.

Em relação à escolaridade, sete dos entrevistados apresentavam escolaridade de nível superior completa e um deles graduação incompleta. Desses, seis haviam se graduado em Direito, um deles havia se graduado na área de humanas, mas não em Direito, e outro com graduação incompleta em Direito. O que demonstra que os entrevistados apresentavam condições superiores às exigências de escolaridade para sua função com contribuição muito qualificada à instituição. A faixa etária dos entrevistados variou entre 25 e 40 anos e 61 e 70 anos, o que propiciou uma visão mais rica e variada da perspectiva subjetiva de cada entrevistado.

O tempo de atuação como servidor na Justiça variou entre aqueles que contavam com até 10 anos de trabalho e aqueles com mais de 20 anos de serviços prestados à instituição. Os testemunhos dos entrevistados corroboraram para traçar uma visão das modificações ocorridas ao longo do tempo no processo de organização e gestão do trabalho e de modernização implementadas nesse período na instituição.

A segunda etapa da análise dos dados se refere à classificação dos dados coletados, entrevistas e observações registradas no diário de campo. O diário de campo foi constituído

pelo registro das impressões e observações que ocorreram durante as entrevistas. A escrita no diário foi realizada após as entrevistas, a partir dos dados rememorados pelo pesquisador, as ideias que surgiram, os pensamentos que ocorreram, os sentimentos desencadeados durante as entrevistas.

O agrupamento dos temas ocorreu ao longo da análise dos dados observando os objetivos específicos da pesquisa, buscando traçar semelhanças e diferenças nos comentários dos entrevistados. Quatro eixos temáticos foram elaborados a partir da classificação inicial realizada, quais sejam: (1) processo e organização do trabalho; (2) experiências adversas vivenciadas no ambiente do trabalho; (3) relações hierárquicas e produção de subjetividade; e (4) consequências do assédio moral. A partir do diário de campo foi acrescentado o quinto eixo: (5) a emergência do medo. Para a análise das entrevistas, os eixos temáticos contaram com as falas recorrentes nas entrevistas, sendo aqui denominadas de categorias temáticas. A Figura 1, no final dessa seção, constitui o resultado dessa aproximação.

A terceira etapa se refere à interpretação dos dados. A partir das entrevistas realizadas foi construído o repertório de informações junto ao campo de pesquisa.

O conteúdo das falas dos trabalhadores a respeito do seu cotidiano de trabalho, e a articulação coletiva dessas falas, confirmou um dos principais pressupostos da pesquisa, qual seja: a modernização do processo de trabalho pelo qual passou a instituição tem contribuído para o aumento de casos de sofrimento psíquico individual e coletivo de seus servidores oriundos de relações baseadas na estratégia de assédio moral. Assim evidenciando as relações possíveis de serem observadas entre a organização do trabalho e o sofrimento psíquico relativos ao assédio moral (Dejours, 2011).

Quadro 1. *Objetivos Específicos, Eixos Temáticos e Categorias*

Objetivo Específico	Eixo Temático	Categorias	Comentários
1. Investigar e descrever o processo e a organização do trabalho	Processo e Organização do Trabalho	Produtividade, Sobrecarga de trabalho	“O trabalho é bem pesado”
2. Descrever as experiências adversas, relativas ao assédio moral, às quais os servidores estiveram sujeitos em seu contexto de trabalho	Experiências adversas vivenciadas no ambiente do trabalho	Competitividade, Injustiça, PAD	“Uma tortura chinesa”

3. Identificar as relações de trabalho e a produção de subjetividade relacionada ao assédio moral	Relações de poder e Produção de Subjetividade	Rigidez Hierárquica, Abuso de poder, Servidão, Sofrimento	“A gente serve o poder”
4. Analisar as consequências do assédio moral na vida dos trabalhadores	Consequências do assédio moral	Sintomas físicos e psíquicos, Traumas, Perda do sentido do trabalho	“Não precisava ser assim”
	A emergência do Medo	Sigilo da identidade, Confidencialidade das informações, Cuidado com a destinação das gravações	Falas não gravadas Observações do Diário de Campo

Preceitos Éticos

Esta pesquisa está registrada na Plataforma Brasil sob o CAAE número 94802217.7.0000.5335, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), obedecendo aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme Resolução número 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

As entrevistas foram gravadas com a concordância dos entrevistados, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados e serão mantidas em base digital, por cinco anos, com acesso exclusivo dos pesquisadores para fins dessa pesquisa. Não foi oferecido nenhum tipo de pagamento e nenhum benefício direto pela participação neste estudo. Contudo, postula-se que essa pesquisa possa trazer benefícios aos entrevistados e à categoria dos servidores da Justiça, pois desvela as relações de trabalho e as vivências de situações de assédio moral. Possíveis desdobramentos em benefício dos servidores poderão ocorrer, como ações preventivas para diminuir o dano que esse tipo de sofrimento pode causar na vida dos servidores do judiciário e dos servidores públicos em geral. Os entrevistados leram e assinaram o TCLE.



Resultados e Discussão

“O Trabalho é Bem Pesado”

A Justiça em Números, relatório anual do CNJ produzido desde 2004, emite relatórios de produtividade do Judiciário e computam numericamente tudo o que pode ser traduzido em números. Entretanto, incontáveis vezes o trabalho realizado no dia a dia não pode ser contabilizado ou traduzido em números.

No Relatório Anual do CNJ de 2018 (relativo ao ano de 2017), é possível observar que a demanda da população da região, pelos serviços do Judiciário, sofreu um aumento significativo. De acordo com esses cálculos quase metade da população residente na região estudada está fazendo uso da Justiça para garantia de seus direitos.

Um dos instrumentos utilizados pelo Judiciário para avaliar a eficiência institucional é o IPC-Jus, Índice de Produtividade Comparada da Justiça. O IPC-Jus é um indicador sintético que compara a eficiência relativa dos tribunais. Em 2017, essa instituição obteve o IPC-Jus de 100% no primeiro e segundo graus. Ocupando os primeiros lugares na classificação nacional de Tribunais nos últimos anos.

A assistência aos estagiários, o atendimento ao público realizado no balcão, o auxílio aos colegas, a procura de um processo, o debate sobre determinado documento e como proceder para a realização de determinada tarefa são exemplos de ações que não são consideradas no mapa estatístico. Os números expressos nos relatórios desconsideram o trabalho real, como exemplificado na fala de um entrevistado:

Só que é uma coisa que eu acredito que seja falha, porque não significa que o colega que movimentou mais processos foi o que mais trabalhou. Porque muitas coisas não se refletem em números. Porque o atendimento ao público não gera número no sistema. Auxiliar o estagiário e auxiliar o colega também não. Auxiliar o colega a procurar processo não gera número no sistema. Então eu posso passar o dia inteiro só movimentando processos sem ser efetivo no meu trabalho. (Entrevistado 3).

A consciência do trabalho real, que não é absorvido pelas estatísticas, enfraquece as redes de cooperação, podendo ser um dos fatores que contribuem para a falta de solidariedade e que induzem à competição entre os servidores. Uma vez que existe enorme pressão para que as metas sejam alcançadas e, simultaneamente, a não computação do trabalho que é feito, gera desmotivação para se dedicar tempo a atividades de solidariedade e cooperação entre os

colegas. Aquilo que não se demonstra em números não tem valor, isso é o que se depreende num ambiente em que o mapa e as metas são o alvo do fazer. Desse modo, a deteriorização da criatividade no trabalho pode ocorrer na mesma medida em que o sentido do trabalho é esvaziado.

Eles trabalham, hoje, literalmente, com números. Nós, mesmos estando em Cartório, hoje tendo um bom clima, trabalhamos com mapas. E a gente é obrigado a seguir esses mapas. Se tu tens ou não condições, se tu tens número de pessoas para trabalhar, se tu tens um bom computador... (Entrevistado 4).

A redução do quadro de pessoal por meio da não realização de concurso público, da não reposição de aposentadorias e de exonerações sobrecarrega ainda mais os servidores. Num cenário de estatísticas e de produtividade em números, eles se sentem responsáveis pelo acúmulo de trabalho. O que acaba resultando na necessidade de estender a jornada diária de trabalho, na redução ou supressão dos intervalos de almoço ou na realização de trabalhos nos finais de semana – realidade corriqueira para os servidores do Judiciário.

Foi aumentando o trabalho e reduzindo a quantidade de pessoas pra trabalhar. [...] Todo dia, todo dia. Aquela sensação de que tu faz, faz, faz e tu chega ao outro dia e parece que tu não fez nada. Isso é horrível, né? Isso é muito ruim. [...] Todo dia aquele excesso de trabalho, aquele excesso de cobrança. (Entrevistado 8).

A sobrecarga e o aumento do ritmo e da intensidade das tarefas são fatores que exigem dos servidores a realização de horas extras para que eles possam alcançar as metas definidas. O esforço contínuo decorrente da sobrecarga do trabalho acarreta, por consequência, a invasão do espaço de não trabalho, que é ocupado em benefício do cumprimento de metas, e em detrimento da saúde do trabalhador.

Mas, no fundo no fundo, é sacrificado. Por quê? Porque eu ficava até dez, onze horas da noite. Trabalhando, trabalhando. Final de semana. Chegava cedo [...] às cinco e meia, seis horas da manhã. Cinco horas. Virava. Já virei 24 horas dentro do local, trabalhando. Dentro do plantão. Trabalhando. Com substituição, com tudo. E... Chegava no outro dia, as pilhas imensas na minha mesa. Então, aquilo me dava uma sensação de... De sufoco. Queria respirar. (Entrevistado 4).

O trabalho é bem pesado. Sempre tenho a sensação de que a gente trabalha por mais que uma pessoa. Que o trabalho não é só pra mim, que o trabalho é de um, dois, três ou mais. Porque a gente tem que se virar. Sem condições, praticamente. (Entrevistado 3).

A sensação de trabalho sem fim, de uma tarefa quase impossível de alcançar, fomentado por um desempenho orientado por mapas e metas de produtividade – rotina que a maioria dos servidores experimenta – colabora com o sofrimento por eles vivenciado. As pilhas de processos sobre as mesas exercem uma pressão psíquica poderosa representada pelo volume cumulativo do trabalho.

Porque eu comia alguma coisa, rapidinho, no trabalho, porque eu sabia que se eu fosse comer alguma coisa de tarde, e fosse na cozinha, por exemplo, ele ia depois me olhar com cara feia quando eu voltasse. (Entrevistado 3).

Merlo, Bottega e Dorneles (2012), destacam que os espaços para decompressão da carga de trabalho têm sido suprimidos, o que vem acarretando prejuízos na produtividade. Inclusive as idas ao banheiro, a conversa com um colega no corredor e a pausa para o cafezinho são entendidos como problemas. Gerando assim um clima hostil no ambiente de trabalho, uma vez que a troca é proibida e até castigada. Acrescentam-se os constrangimentos vividos por servidores para atender as suas necessidades fisiológicas.

Quando eu vim para essa nova Comarca eu descobri que não tinha problema ir no banheiro. Que não tinha problema comer. E que quando eu voltasse a minha mesa não ia estar cheia de processo. E que não ia ter uma pessoa me olhando com cara torta. (Entrevistado 3).

Atender às necessidades fisiológicas é uma premissa básica de sobrevivência; porém, o que muitas vezes se percebe no ambiente laboral é a proibição para atender tais necessidades. Não se trata, contudo, de uma proibição explícita que pode ser reconhecida e contestada. É uma proibição velada, expressa numa comunicação não verbal como gestos e trejeitos que expressam a reprovação pela pausa. Tais expressões não verbais de reprovação, emitidas por superiores hierárquicos, perpetuam-se ao longo de semanas, meses e até de anos, provocando a degradação do ambiente de trabalho. Essa degradação, expressa na destituição do sujeito de sua força criativa laboral, gera sofrimento psíquico que começa insidiosamente a se instalar.

Outra forma de humilhações e constrangimentos sofridos pelos servidores advém do sistema de substituição ou designação. Substituição refere-se a uma ferramenta utilizada no judiciário (prevista em lei) em que um servidor, de cargo inferior, substitui o cargo de outro servidor hierarquicamente superior. Comumente ocorre a substituição de escrivães, que são os chefes de cartório, um cargo em extinção. A escolha do servidor que fará a substituição é feita pelo juiz da vara. Entretanto, os critérios da escolha de quem fará tal substituição não são

explícitos. Tal prerrogativa aumenta o poder do juiz (Vinhas, 2012), porque ele pode nomear ou exonerar, de uma função gratificada, qualquer servidor. O que sustenta um clima organizacional de servidão e rivalidade gerado por mecanismos de cooptação e clientelismo, um estímulo da gestão à competitividade (Spilki & Tittoni, 2005).

Essa substituição ou designação, mesmo que seja temporária, carrega consigo um incremento salarial importante por ser exercício de uma função gratificada (FG), o que impacta na vida do servidor e de seus familiares. Além de ser um posto almejado por muitos servidores, também precisa ser mantido e defendido aguerridamente por aqueles que o ocupam, o que fomenta um ambiente altamente competitivo, facilitando o surgimento do assédio moral.

E não vai mais ter concurso pra escrivão, né? Não foi extinto, mas não tem mais concurso. Porque o tribunal agora... Já extinguiu o ajudante. Tá extinguindo o escrevente e assim... Vai ter um concurso pra técnico e FG de chefia e subchefia. Então os escrivães que forem se aposentando, não vai ter escrivão... (Entrevistado 1).

O que ocorre é, pra mim, é alguma coisa relacionada a essa FG. O pessoal tem muito medo de perder. Te veem, às vezes, atrapalhando a produção que eles querem. Ou te veem, às vezes, como concorrente, como alguém que possa te roubar essa FG. (Entrevistado 2).

Nesse ambiente laboral competitivo, um dos mecanismos utilizados pelos servidores designados, para manter as metas e a produtividade, é o constrangimento. Os servidores relatam que são constrangidos por alguns colegas designados a realizar horas extras e a ficar depois do horário do trabalho para dar conta das metas. Desta forma, a vida do não trabalho é invadida e desconsiderada:

E eu estava em estágio probatório. Fiquei com medo de dizer não. E acabou que fui trabalhar muito sábado, domingo, feriado, depois de horário. E sempre com uma promessa que a gente iria tirar folga. Só que essa folga nunca aconteceu. (Entrevistado 3).

[...] Mas tinha uma ameaça de “te colocar à disposição”, “Olha, vamos falar com o doutor...”. Aí eu dizia: “Ué, vamos agora. Vamos falar agora”. [...] Eu sou de enfrentar. E durante esse tempo que fiquei lá foram 10 anos que eu trabalhei no mesmo local, 10 anos, o que mais me incomodava nem eram as palavras, e sim os atos. (Entrevistado 4).

A degradação das condições de trabalho aparece com certa frequência como consequência das relações de trabalho dos servidores com suas chefias. Suscitando sentimentos que vão corroendo a saúde mental, porque o trabalho tem um papel de centralidade na

identidade do ser humano (Dejours, 2011). Quando é atacada sua capacidade de se opor ou de se contrapor aos mandos da hierarquia, o servidor perde a capacidade de defesa de si mesmo.

A competição, no universo do trabalho do judiciário, está presente através do mecanismo de designações – mencionado nos comentários dos entrevistados. Fato que também pode ser observado na fala a seguir em que o servidor entrevistado relata a ocasião que teria cometido determinado erro e, em questão de minutos, esse erro fora identificado e divulgado:

Quando foi uma bela tarde, o magistrado não tinha vindo, ou já tinha ido embora, eu fiz a movimentação de processos. E movimenteí errado. Destinei, por equívoco, aquilo que estava vindo, pro gabinete. E não deu dois minutos, ele [servidor que era amigo do juiz] veio pro Cartório e armou o maior auê. (Entrevistado 1).

A sensação de estar sendo vigiado, controlado e medido constantemente gera medo e desconfiança nos servidores. Qualquer desatenção pode ser o motivo para perdas de FG, para mudanças de local de trabalho, para ser colocado à disposição do gestor e ser transferido a outro lugar à revelia do próprio servidor, ou até de sofrer um processo disciplinar e de perder seu lugar social no trabalho.

Ele pegou o telefone. Ele ligou pro juiz. Fez um auê. E foi embora. Dizendo que daquele jeito não dava para trabalhar. No outro dia ele [juiz] me colocou à disposição, e colocou ele no meu lugar. E aí depois, claro, a gente fica pensando e todo mundo falando “Mas como é que ele sabia que tu havia movimentado errado?”. Ele tava me cuidando. Que tem mecanismos... (Entrevistado 1).

[...] maldosamente, passou pra mim, por quê? Porque o juiz mandou certificar. Só que ele para se eximir, passou pra mim. [...] Aí, quando eu vi aquilo, eu pedi pra morrer. Pedi pra morrer mesmo. (Entrevistado 4).

Como destacam Merlo et al. (2012), observa-se que a atual organização do trabalho coloca os trabalhadores “uns contra os outros”, por não dar possibilidades de realizar solidariamente as tarefas propostas no coletivo. As pessoas devem competir para conseguir alcançar o estabelecido e para manter-se trabalhando.

“Uma Verdadeira Tortura Chinesa”

Durante uma das entrevistas, o entrevistado relacionou o sofrimento vivido por ele em seu ambiente laboral, a “uma verdadeira tortura chinesa”. Em busca de informações sobre o

termo, o sítio eletrônico da Anistia Internacional faz menção que a tortura na China é frequente e é exercida contra aquelas pessoas que representam risco político ao Partido Comunista Chinês. Os tipos de tortura mais comuns na China são: (a) a privação do sono, utilizando meios como a exposição a luzes intensas sobre a cama; (b) a exposição ao calor ou frio extremos; (c) o uso de algemas, grilhões ou outros instrumentos que imobilizam a pessoa por longos períodos; e, (d) o uso de uma cadeira chamada “cadeira de ferro ou cadeira de tigre” (Anistia Internacional, 2019).

Ao associar a vivência do assédio moral à tortura chinesa, o entrevistado revela a repercussão psíquica que o assédio moral determinou na vida de servidor público. Revela ainda tantos outros casos vividos por servidores que silenciam e sucumbem à solidão desse fenômeno. A metáfora utilizada pelo entrevistado para descrever seu sofrimento como “tortura chinesa” – que carrega consigo a noção de imobilização e constrição por um longo período pelo uso de algemas ou grilhões – descreve bem o fenômeno do assédio moral.

A vivência de situações de constrangimento e humilhação no ambiente laboral, provoca no servidor grande perplexidade diante do jogo de poder a que está submetido. Sem conseguir compreender tal jogo, não consegue elaborar uma narrativa a respeito dessa experiência, o que provoca certo isolamento. Tal isolamento, produzido por dúvidas, confusões e dificuldades para desvelar o que está vivenciando, conduz o servidor ao ‘encolhimento’, ao silêncio e à imobilidade. A imobilização psíquica é uma das estratégias utilizadas no assédio moral. A vítima fica tão desestabilizada e confusa passando a duvidar de si mesma, duvidar do significado do que está acontecendo (Hirigoyen, 2008).

Pooli e Monteiro (2018) constataam que o assédio moral determinado pelo superior hierárquico acarreta consequências mais graves para a saúde, do que outros tipos de assédio, por conduzir o trabalhador ao isolamento. Nesse mesmo sentido, Hirigoyen (2006) indica que o assédio é uma patologia da solidão, e as pessoas isoladas são as mais ameaçadas. Quando o trabalhador sente-se limitado para pedir ajuda aos colegas, perde a possibilidade de sentir a solidariedade de seus pares – o que o protegeria contra o adoecimento – agravando ainda mais o sentimento de solidão.

Mas, assim, ó... É de matar. É muito... É físico. Eu cheguei à conclusão... (Entrevistado 1).

[...] Mas tu imagina o ambiente, assim. Esse aspecto, também, no judiciário é ruim. O judiciário obriga as pessoas a ficarem no local, onde, às vezes, pra elas está sendo uma tortura chinesa. Entendeste? (Entrevistado 6).

As outras pessoas, não. Mas você... Você vai ter que passar por esse massacre. Essa era a sensação que eu tinha. (Entrevistado 7).

Nos trechos das entrevistas acima, observa-se as vivências a que os servidores são submetidos no ambiente onde está presente o assédio moral. Sendo assim, o emprego do termo psicoterror utilizado por Leymann, citado por Freitas (2008), quando refere situações de constrangimentos e humilhações no trabalho, está adequado a este contexto.

Os mecanismos de degradação do ambiente de trabalho, de atentado contra a dignidade e de violência verbal igualmente sobrevém sobre os servidores em seus relatos. Apresentam-se nas formas variadas de atitudes hostis, tais como: (a) relacionados à necessidade de consultas médicas e o constrangimento com os atestados; (b) indicação de tarefas de baixa complexidade a quem poderia ser uma ameaça ao cargo; (c) acusações injustas e acusações verbais diante de estagiários e colegas, e também diante de advogados e de usuários do sistema judiciário; (d) aumento da carga de trabalho, ilustrado pelo aumento das pilhas de processo sobre a mesa e a proibição das pausas, entre outras; e, (e) a abertura de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) contra o servidor que não se “enquadra”, ou que não se deixa “enquadrar”.

Para muitos servidores, ir a uma consulta médica causa intenso sofrimento em função da acusação velada a respeito da falsidade dos atestados. A dúvida sobre a veracidade de atestados, que recai sobre a honestidade do trabalhador, manifesta-se através da exigência da colocação da Classificação Internacional de Doenças (CID) e da imposição de que o atestado contenha redação específica, não sendo aceito a forma como o médico – emissor do atestado – tenha redigido. A humilhação de retornar ao médico solicitando outro CID, ou uma nova redação do atestado, é constrangedor.

A redação do atestado e a colocação da CID, entretanto, são prerrogativas do médico e do paciente, respectivamente. Além disso, em deliberação do Conselho Federal de Medicina há a proibição da colocação da CID em atestados médicos, salvo algumas exceções. Mas, diante da contestação da veracidade dos atestados, o constrangimento é de tamanha repercussão que os servidores decidem interromper tratamentos e cuidados com a finalidade de evitar o assédio.

O escrivão do local onde eu trabalhava reclamava para a direção, e para o próprio juiz que eu colocava atestado falso e que as minhas doenças... Que eu não tinha doença. Que eu ficava doente nas sextas-feiras. Contestando, enfim, que eu falsificava atestado médico. (Entrevistado 2)

E quando eu estou na consulta com o médico, ou eu preciso fazer algum tratamento, eu fico numa preocupação exagerada com os atestados, o que vai constar e se vão aceitar o que o médico irá colocar nos

atestados ou não. Se vai ser contestado, se vai ser questionado, porque isso já aconteceu tantas vezes que eu fiquei traumatizado com essa situação. (Entrevistado 7).

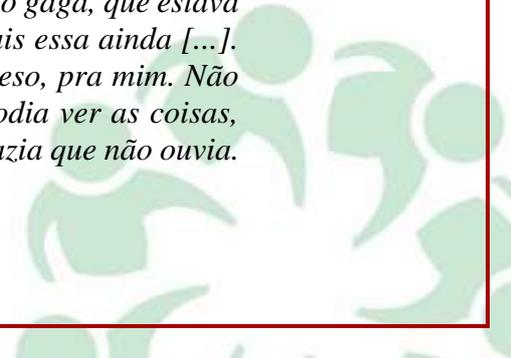
A necessidade de cuidado com sua saúde, princípio básico garantido constitucionalmente, torna-se situação de grande estresse e preocupações em determinados locais de trabalho. Ser constrangido e humilhado em razão do cuidado à saúde constituem mecanismos de opressão e de controle sobre o trabalhador, reconhecido como assédio moral que atenta contra a dignidade humana (Freitas, 2008; Hirigoyen, 2006).

Outro mecanismo utilizado no assédio moral é a deterioração proposital do ambiente laboral através da atribuição de tarefas de baixa complexidade consideradas aquém da qualificação do cargo que o trabalhador ocupa. Nesses casos a competição pode criar obstáculos para dificultar a demonstração de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades, impedindo o destaque do servidor; pois, mantendo o subalterno numa posição inferiorizada, o risco de perder a posição de chefia, e a FG, é diminuído. A fala abaixo de um dos entrevistados ilustra bem esse mecanismo:

Por quase dois anos, eu fiquei cumprindo tarefas que os estagiários poderiam, tranquilamente, fazer [...] e eu poderia me focar em tarefas importantíssimas. Por exemplo, certificar prazo de um processo criminal, que é muito importante. E atrapalhou imensamente nessa tarefa importante, ter me atribuído tarefa que os estagiários poderiam fazer. (Entrevistado 7).

Submeter um servidor por anos a atividades inferiores a sua capacidade laboral demonstra o quanto a competitividade passa a ser norma que rege ambientes de trabalho. Como destaca Hirigoyen (2006), onde existe assédio a rivalidade é igualmente estimulada. O conflito pode ser percebido em atitudes, tais como jogar uma pessoa contra a outra a fim de causar constrangimentos. Ou mesmo jogar novos servidores contra antigos, partindo da premissa de que os antigos têm dificuldades de adaptação às novas tecnologias. Alegações de que os antigos servidores estariam atrapalhando a produtividade, ou de que eles não deveriam ocupar lugar nesse tipo de trabalho, são bastante frequentes.

Então vinha toda aquela visão de que eu não sabia fazer as coisas porque eu estava ficando velho, que eu estava ficando gagá, que estava ficando isso ou ficando aquilo, entendeu? Tinha mais essa ainda [...]. E que tinham coisas que não tinham mais valor e peso, pra mim. Não me feriam mais. Não me incomodavam mais. Eu podia ver as coisas, eu podia ouvir algumas coisas e fazia que não via, fazia que não ouvia. E seguia o barco. (Entrevistado 6).



O sentimento de injustiça também foi mencionado sistematicamente nas entrevistas. A injustiça na forma de tratar o servidor por não ser defendido pelas chefias que poderiam preservá-lo; por ser acusado de algo que não tenha sido de sua autoria; por ter sido mal interpretado e não ter possibilidades de defesa; e, de não ser reconhecido.

Em muitos casos, foi instaurado de forma injusta, contra servidores, o PAD como forma de fazê-los calar. A ampla defesa do acusado, em algumas ocasiões, foi impossibilitada, segundo os relatos a seguir.

Na época eu sofri um PAD, foi bem traumático. Isso nunca tinha acontecido. Tenho até portarias de louvor na minha ficha. Então, assim, sofrer um processo administrativo... Tem instâncias de averiguação de falta de um funcionário. Tu primeiro se justifica... Tu... Tem várias formas de tu explicar uma situação. A última de punir é um processo administrativo. Ele (o juiz) passou direto pro último. (Entrevistado 1).

É só pegar o Diário da Justiça e ver a quantidade de procedimento/portaria instaurando PAD contra as pessoas. Antigamente, lá quando eu comecei a trabalhar, não era assim. As relações de trabalho eram diferentes. Era uma outra dinâmica. (Entrevistado 8).

O PAD está previsto em Lei Complementar que rege o regime jurídico da categoria. Essa lei refere que quando houver irregularidades ou práticas de infração funcional, a autoridade que tiver conhecimento de tais atos é obrigada a promover sua apuração imediatamente sob pena de ser corresponsável, através de meios sumários ou de processo administrativo disciplinar, no prazo de 10 (dez) dias, devendo garantir ampla defesa ao acusado. Poucas situações, no serviço público, podem determinar a exoneração de um servidor, mas a instauração de um PAD, em que o servidor seja condenado, pode levá-lo à exoneração. O PAD é instaurado a partir de uma suspeita de irregularidade que deve ser rapidamente investigada. Conta com procedimentos investigatórios para apuração de irregularidades até chegar ao ato disciplinar. Na fala dos entrevistados, contudo, o PAD tem assumido um papel punitivo, não somente de apuração de irregularidades, mas também passou a representar uma forma de constranger o servidor ou um meio de demonstração de força e poder. Caso envolva algum desafeto do superior hierárquico, a apuração da irregularidade pode passar diretamente ao PAD. Uma das formas de assédio é colocar em evidência os erros, ou possíveis erros, dos trabalhadores (Hirigoyen, 2006). Nesses termos, o PAD pode significar um fator de

desestabilização que torna a vítima mais vulnerável, além de um processo “pedagógico” para os outros servidores.

Ele me colocou à disposição sem me comunicar. Me colocou no papel, e proibiu os colegas que sabiam de me comentar, me comunicar. E, em seguida, iniciou um PAD. (Entrevistado 1).

Quando acontece um PAD não sigiloso, é comum que todos do fórum fiquem sabendo. A informação transita e o servidor alvo do processo administrativo fica mais constrangido porque os colegas querem saber o motivo, o andamento, e quem foi que instaurou. A exposição de uma acusação do próprio servidor, no ambiente do Poder Judiciário, traz enormes repercussões para a vida funcional do servidor. Pode se tornar um grande estigma que ele carregará em todos os locais que ocupar ao longo da sua carreira profissional – mais uma situação degradante do ambiente laboral.

“A Gente Serve o Poder”

No contexto do mundo do trabalho, os riscos psicossociais que o trabalhador está exposto são relacionados também às relações hierárquicas. Visto que em ambientes onde as relações hierárquicas são mais flexíveis e democráticas, o sofrimento mental é menor. O oposto se observa em ambiente de trabalho em que prevalecem relações hierárquicas rígidas e autoritárias (Amazarray, 2010). Nos estudos de Amazarray (2010) é elencado um conjunto de fatores que promovem o risco psicossocial no trabalho. São eles: a falta de controle sobre o próprio trabalho, o estilo de mando inadequado, a falta de participação nas tomadas de decisões, a ausência de apoio social, a comunicação escassa e o conteúdo do trabalho empobrecido.

O trabalho no Judiciário é excessivamente centralizado no magistrado e nas chefias de uma forma rígida (Aragão, 1997; Sadek, 2004; Tavares, 2003). Vinhas (2012) observa que o Poder Judiciário foi fortemente apoiado sobre a autoridade pessoal do juiz, o que traz inúmeras repercussões sobre a organização do trabalho. O posicionamento do Juiz na sala de audiências, a postura dos oficiais de Justiça a serviço do juiz nas audiências e a própria relação do gabinete com o cartório naturalizam a posição de poder do juiz nesse cenário.

[...] a classe da magistratura, eles não tem... Eles não acham que são deuses. Eles têm a mais absoluta convicção. (Entrevistado 1).

Tem juiz que passa por ti na rua e não te cumprimenta. É a casta. Entendeu? Então, são coisas que... Ali as pessoas já começam a sentir...

Claro que tem toda questão do respeito e da educação, que tem que ter em todos os lugares. Mas tem pessoas que se acham superiores [...] (Entrevistado 6).

A subjetivação dessas práticas produzem sujeitos que se confundem com o próprio poder, e outros que devem servir a esse poder. Subjetivação essa identificada nas falas dos entrevistados ao relatar a existência de relações autoritárias e manipuladoras nessa instituição judiciária, assim como Vinhas (2012) observou em seus estudos.

Primeiro que eu não sabia nem como chegar, conversar com ele [o juiz]. Porque eu tinha medo de chegar e dizer que tinha uma viagem e, aí sim, ele sentir vontade de dizer que eu não podia fazer a viagem, né? (Entrevistado 3).

Eu acho que é esse poder todo que eles pensam que tem na mão. E, por outro lado, o servidor ele aquieta, ele não discute. Porque, na verdade, ele é suscetível a represálias, não adianta. Eu já vi colegas sendo realocados, sofrendo processos... Então, servidor acaba entrando no ritmo. (Entrevistado 5).

[...] chegou um dia que o juiz botou e mandou ele sentar de frente pra parede. (Entrevistado 8).

Outro exemplo do poder hierárquico é a utilização, por parte do juiz, da ferramenta da “designação”. Além de provocar um clima de competitividade, como relatados nos trechos de entrevistas acima, a designação se torna também uma prerrogativa que aumenta o poder do juiz (Vinhas, 2012), pois cabe a ele nomear ou exonerar de uma função gratificada qualquer servidor. Os critérios para a tomada de decisão por parte do juiz não são transparentes ou são desconhecidos, tornando os servidores suscetíveis à subjetividade do magistrado.

Ele tem mexido com outros funcionários. Ele tem o assédio moral, não é só comigo. Ele tem trocado funcionários de cartório. Difícil. Fizeram uma readequação dos cargos de escreventes e ajudantes. (Entrevistado 1).

Porque o escrivão designado ele acaba, às vezes, se submetendo a muitas coisas que o juiz pede... Que ele pede não, que ele determina, e acaba passando por cima dos colegas, que são, assim como ele, oficiais escreventes. (Entrevistado 3).

Segundo Hirigoyen (2006), os abusos de poder são frequentes no serviço público, e os problemas de assédio moral podem estar ligados mais às questões de poder do que de produtividade. Entretanto, o que se tem visto nesse estudo é que ambos estão envolvidos na constituição do assédio moral, tanto o poder quanto a produtividade.

“Não Precisava Ser Assim”

O assédio vai corroendo a vida dos trabalhadores de uma forma muito sutil, como refere Hirigoyen (2008), fazendo com que a própria vítima duvide de si mesma e de sua percepção dos acontecimentos à sua volta. É um processo de desacreditação de si mesmo, que destrói a autoestima e ataca a identidade do trabalhador. A vítima do assédio moral vai se sentindo gradativamente paralisada, incapaz de se defender, pois tal violência tem um imenso poder de fragilizar o indivíduo. Desta forma, ela entra num processo de profundo sofrimento que pode conduzir, por vezes, à única saída possível para aplacar tal suplício: o suicídio. A gravidade dessa violência na vida dos trabalhadores sistematicamente é negada e minimizada nos ambientes de trabalho, tanto pela gestão hierárquica quanto pelos próprios servidores. A invisibilidade desse tipo de sofrimento impede o seu reconhecimento, assim como a busca de auxílio necessário para o seu enfrentamento (Alves, 2011).

Nos relatos das entrevistas realizadas com os servidores da Justiça dessa instituição ao sul do País, à medida que narravam suas experiências e percepções sobre o ambiente de trabalho, a voz se modificava, os olhos embargavam e em meio às lágrimas e expressões que buscavam conter o choro, ia sendo rememorada a vivência do assédio moral.

Um dos entrevistados me olhou e disse: “Não precisava ser assim, né?” O sofrimento vivenciado é extremamente traumático e triste, impactando a vida e a relação desse sujeito com o trabalho cotidiano, impedindo qualquer possibilidade de prazer e volta à normalidade. Os trechos das entrevistas abaixo ilustram tal realidade.

Não. Na realidade eu fico triste, porque acho que não precisava ser assim. (Entrevistado 4).

É físico. Eu durmo mal. É... Ou não durmo. Eu acordo no meio da noite. Nos primeiros dias, assim, a expectativa [do PAD] me tirou o sono. Fiquei quase uma semana sem dormir. (Entrevistado 1).

[...] ao voltar para casa, tava com mal estar muito grande, muito chateado... Pensei que estava até com pressão alta. Eu fui para o pronto atendimento [...] A pressão estava muito alta. A pressão estava alta, me medicaram para a pressão e me recomendaram um acompanhamento psiquiátrico urgente, né. Aí, sendo urgente, a gente foi na urgência [psiquiátrica]. (Entrevistado 2).

Eu passei por alguns momentos bem difíceis e quando eu me vi numa situação muito ruim, quando eu pensei... Estava a caminho do trabalho, de carro, e quando eu comecei a pensar que estava indo pro trabalho, comecei a me trazer uma agonia tão grande, uma sensação tão ruim,

que eu comecei a achar que estava tendo algum problema de saúde, assim. Algum problema no coração. Não estava conseguindo respirar. E eu estava no meio do trânsito. Tive que parar o carro no primeiro lugar que eu vi. E comecei a ficar muito ruim. (Entrevistado 3).

Talvez demore bastante tempo para cicatrizar essa ferida. Essa ferida ainda está aberta. Ainda machuca muito quando eu falo. (Entrevistado 7).

Eu tive alguns episódios que me... Que me marcaram. Que me deixaram... Me criaram até traumas, assim. Que eu precisei tratar para conseguir vencer isso. (Entrevistado 8).

Observa-se nos relatos acima que os sintomas do sofrimento por assédio moral são físicos e psíquicos. Tal sofrimento envolve o ser humano integralmente e se manifesta acometendo a suscetibilidade de adoecimento que aquele indivíduo apresenta. Alguns indivíduos vivenciam um quadro de pânico; outros têm sintomas depressivos e de estresse pós-traumático, podendo inclusive apresentar quadros psicóticos e ideação suicida. Existe uma ameaça à sobrevivência daquele ser humano. A sua identidade é atacada, desmoronada, combinada com uma sensação de não saber mais onde buscar ajuda. Segundo Dejours (2011), a vivência do assédio está vinculada à desestruturação do que se chamam recursos defensivos, particularmente às defesas coletivas e à solidariedade. As patologias do assédio moral são primordialmente as patologias da solidão.

A repercussão que o assédio causa na vida do trabalho desses servidores também determina um grande prejuízo para o Poder Judiciário. Como afirma Hirigoyen (2008), as vítimas do assédio são aqueles trabalhadores muito dedicados, perfeccionistas, que buscam ser impecáveis no seu fazer. E a degradação do ambiente de trabalho, os constrangimentos e as humilhações esvaziam o sentido desse seu realizar.

Passei a trabalhar como um robozinho. Perspectiva, alegria... Aquela coisa de achar que está fazendo a diferença, acabou. Me foi tirado. Foram tirados valores, confiança que eu tinha no Judiciário. Eu sou uma pessoa que não acredita no Judiciário. Por isso e por tantos outros casos que eu já vi ali dentro, né. Infelizmente. [...] Mas, aquilo acabou comigo. Acabou com as minhas expectativas, com a vontade que eu tinha, com o trabalho que eu fazia por amor e carinho. E tirou, também, a minha crença no judiciário. (Entrevistado 5).

Só de pensar que eu ia trabalhar... E eu não sabia... Minha vontade era de voltar e nunca mais entrar naquele lugar. Porque não tinha condições. Me sentia muito mal. (Entrevistado 3).



É importante destacar que o servidor esforça-se para manter sua atividade laboral durante a vivência do assédio. Ele empenha-se para trocar de local de trabalho e encarar uma nova equipe, um novo cartório, e assim recomeçar com a esperança de encontrar, em um novo ambiente de trabalho, relações de cooperação e confiança que garantam sua saúde física e emocional. Dejours (2011) observa que é a partir da vontade das pessoas de trabalharem juntas e superarem conjuntamente as contradições da própria essência da organização do trabalho que a cooperação se torna possível. Muitos, porém, já perderam a esperança no Judiciário e trabalham de forma a não se envolver afetivamente a fim de manter a todo custo a sua sanidade. São os mecanismos defensivos construídos para superar a dor, o medo e a destruição que o assédio promove na vida do trabalho.

Um Poder Atravessado pelo Medo

O medo é um comportamento animal extremamente primitivo, uma emoção fundamental de sobrevivência. É um sentimento conhecido de toda a criatura viva que, diante da percepção de uma ameaça ou um perigo, reage; impelindo a luta ou a fuga para se auto preservar. Para Bauman, citado por Siqueira (2013), há três formas de o medo afligir as pessoas em nossa sociedade líquida: 1) medo de não conseguir garantir o futuro, de não conseguir trabalhar ou ter qualquer tipo de sustento; 2) medo de não conseguir se fixar na estrutura social, de perder a posição que ocupa, de cair para posições vulneráveis; e, 3) medo em torno da integridade física.

Nesse mesmo sentido, destaca Dejours (2011) que o medo é um dos principais sofrimentos provocados pelo trabalho, podendo ter diferentes origens. O medo referente ao desequilíbrio psíquico e à deterioração do funcionamento mental, que pode ter origem na desestruturação das relações de trabalho via relações hierárquicas abusivas promotoras de relações competitivas e isoladoras. Ratificando que o medo é um motor indispensável ao assédio moral (Hirigoyen, 2006).

No processo de pesquisa, especialmente na etapa de busca da população a ser entrevistada, o medo surgiu como um gigante, manifestado pela insistente preocupação com a confidencialidade das informações, com a destinação das gravações e com a garantia do sigilo. A ênfase na garantia da confidencialidade e do sigilo foi fundamental para construção da lista dos entrevistados. Optou-se pelo método Bola de Neve para elaborar a lista. Tal escolha facilitou a prerrogativa da não aceitação aos convites para participar como informante da pesquisa, caso o servidor indicado desejasse se proteger e não se expor.

A confidencialidade foi explicada como preceito ético da pesquisa. O TCLE utilizado na pesquisa foi lido, explicado e aberto a questionamentos. Mesmo assim, no início das entrevistas, o tema confidencialidade emergia com força dado a existência do medo da revelação de nomes e cargos.

O foco da pesquisa recaiu sobre servidores que já haviam sofrido assédio moral, o que representou na época de coleta de dados uma grande proporção dos servidores dessa instituição judiciária. Entretanto, o medo que muitos servidores demonstraram em serem reconhecidos e, conseqüentemente, perseguidos reduziu o número de informantes e, inclusive, a decisão da não realização do grupo focal por parte da pesquisadora.

Na maioria das vezes o relato propriamente dito do assédio moral acontecia depois que o gravador era desligado. As informações fluíam mais facilmente e os sentimentos de injustiça, de destruição, de não compreensão dos motivos que causaram a situação de sofrimento eram revelados, ainda de forma cuidadosa, lenta e controlada. A perplexidade que os servidores sentiam diante do que havia ocorrido com eles era visível. No meio de falas pensadas, de silêncios e de medo, a entrevista se configurou como um espaço de escuta cuidadosa, atenta e de acolhimento. A acolhida do que não poderia ser dito em qualquer local e a esperança de poder contribuir para que outras pessoas não necessitassem viver o que eles haviam vivenciado produzia um pouco de conforto ao final da entrevista. Tanto as falas quanto o silêncio trouxeram a presença do medo sobre as reflexões a respeito do assédio moral. A vivência laboral em ambientes hostis, permeados por insegurança e competitividade, fez com que cada servidor entrevistado buscasse a confirmação de que sua identidade fosse protegida, de forma a garantir a sua sobrevivência no seu local de trabalho.

Muitos trabalhadores sentem vergonha de falar sobre o medo – sentem medo de ser expostos, de não atender às expectativas da chefia, de perder seu sustento, da crítica, de cometer um erro e prejudicar alguém. O ambiente laboral é tenso, como foi observado nesse estudo. A pressão permanente para o cumprimento das metas, pela introdução dos programas de eficiência, se dá pela fomentação do medo de se opor as regras, mesmo que nas atividades sejam percebidas incompatibilidades internas, entretanto é imperativo que o sujeito acate tais mudanças, pois poderá viver o dilema de ser segregado do coletivo de trabalho (Schlindwein, 2019). A cooperação se esfacela em consequência do medo, favorecendo as condições que levam ao adoecimento. Os conflitos precisam ser minimizados para que a ameaça se desfaça. Dessa forma, os trabalhadores utilizam recursos defensivos para circular nesse ambiente de medo. Recursos individuais, não estratégias defensivas, porque o coletivo está paralisado.

Quando os recursos defensivos se esfacelam, sobrevém o adoecimento (Dejours, 2011). Foi o que observou-se nesse estudo: servidores adoecidos pelo assédio moral.

Observou-se a densificação das rotinas laborais com a adoção de novas tecnologias de informação e implementação de novos modelos de gestão pelo judiciário, conjuntamente com a pressão por desempenho através dos mapas de metas (Alves, 2011). A pressão, e a opressão moral, que obriga os trabalhadores a produzirem cada vez mais, com menos pessoas para repartir as tarefas, relata Barreto (2013), está relacionada ao incremento de casos de transtornos por reação ao estresse como o assédio moral, o Burnout e a depressão, assim como da mortalidade cardiovascular e suicídio. O isolamento que esse tipo de organização do trabalho acarreta vai conduzindo o sujeito cada vez mais pra longe, não só de colegas; mas, também, de familiares, amigos e de si mesmo. Em quadros de depressão, o trabalhador pode tomar medidas mais drásticas para mitigar o sofrimento, como tem sido observado em relação ao suicídio no trabalho (Barreto, 2013).

Com o desmonte do coletivo, o discurso hierárquico é de que a rivalidade se tornou possível, estimulada e praticada para que se estabeleça um ambiente de concorrência sadia. O que não é revelado, contudo, é que o propósito de terminar com as trocas e parcerias entre os colegas objetiva enfraquecer os laços de cooperação e assim tornar os trabalhadores mais vulneráveis às pressões pela produtividade no serviço (Hirigoyen, 2006).

Um dos recursos utilizados para poder se desvencilhar do assédio moral é a solicitação de remanejamento de local de trabalho. Como isso é um processo que pode demorar muito, alguns servidores necessitam se afastar de suas atividades em razão do adoecimento causado pelo assédio moral. Outros que se mantêm no seu local de trabalho tendem a se isolar ainda mais, aumentando o quadro de sofrimento já vivenciado.

As formas de exercer o assédio moral no ambiente de trabalho do espaço público são bastante sofisticadas e o seu reconhecimento ainda requer mecanismos eficazes (Silva, Zanin, Gediel, & Mello, 2015).

O sindicato da categoria dos servidores fez uma forte campanha contra o assédio moral, apresentando com regularidade informações sobre o tema em seu site. Ações educativas envolveram a criação de uma cartilha e a promoção e a realização de painéis sobre assédio moral em cidades polo do sul do Brasil. Também foi criado um canal de denúncias por e-mail, além do espaço de acolhimento dos servidores na sede do sindicato. Observou-se nessa época um crescente número de denúncias realizadas pelos servidores que vivenciaram o assédio moral através dos canais de comunicação do sindicato.

Faz-se necessário cultivar espaços de trocas, pausas para conversas informais durante a jornada de trabalho, como alertam Merlo et al. (2012). Esses espaços são denominados de “poros” e é através deles que podem ocorrer trocas verdadeiras sobre o real do trabalho e a construção de relações de cooperação e solidariedade.

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo investigar como se configura o assédio moral nas relações de trabalho no âmbito de uma instituição judiciária do sul do Brasil e se propôs a problematizar a organização do trabalho no judiciário no sul do País, apresentando esse material para que seja possível construir, coletivamente, meios de enfrentamento ao assédio moral.

Atentos para o papel fundamental que o Judiciário desempenha na sociedade atual, o assédio moral precisa ser enfrentado. Faz-se necessário e urgente construir ferramentas mais eficazes que o identifiquem na sua origem, que garantam condições de denúncia e de acolhimento; que seja proposto tratamento individual e coletivo, além de fomentar condições de trabalho mais saudáveis. Pois a prevenção deve ser buscada diuturnamente, o ambiente organizacional que produz o fenômeno deve ser reconhecido, analisado e modificado (Gaulejac, 2007). Para isso, conforme Monteiro et al. (2019), a gestão deve comprometer-se com a prevenção do assédio moral. Deve reconhecer, entender, executar ações com o objetivo de prevenir e enfrentar o assédio moral; através da capacitação dos gestores para que possam construir práticas éticas no trabalho, impedindo que a violência permeie as relações laborais (Monteiro et al., 2019). Nesse cenário é importante também incluir planos de proteção para aqueles que fazem a denúncia de assédio moral, às vítimas e às testemunhas, para que se possa garantir que não sejam punidas e nem retaliadas, conforme Convenção nº 190 da Organização Internacional do Trabalho (2019).

Esse estudo produz algumas pistas nesse sentido. E deixa em aberto possibilidades de análise, uma vez que a problemática e os objetivos aqui apresentados enfatizaram alguns aspectos da complexa dinâmica que configura o assédio moral nas relações de trabalho no âmbito do Poder Judiciário de uma instituição do sul do Brasil.



REFERÊNCIAS

- Alves, G. (2011). Trabalhadores públicos e sindicalismo no Brasil: O caso dos trabalhadores públicos do Judiciário Brasileiro. *Revista Pegada*, 12(1), 42-53.
<https://doi.org/10.33026/peg.v12i1.912>
- Amazarray, M. R. (2010). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão*. [Tese de Doutorado em Psicologia Social]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/26083>
- Anistia Internacional. (2019). *Tortura na China*. <https://anistia.org.br/noticias/tortura-na-china-quem-o-que-por-que-e-como/>
- Aragão, C. V. (1997). Fatores agilizadores e restritivos à atuação da Justiça do Trabalho: Um estudo exploratório. *Revista Administração Pública*, 31(4), 183-215.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7886>
- Arenas, M. V. S. (2013). *Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público judiciário*. [Tese de Doutorado em Administração]. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78677>
- Barreto, M. S. (2013). Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho. In: C. Q. B. Lima, J. A. Oliveira, & M. Maeno (coords.), *Anais do 7 Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho*. Fundacentro.
<http://www.assediomoral.ufsc.br/files/2013/03/Seminario-Combate-AMT-Fundacentro-2013.pdf>
- Bazzo, E. F. (1997). Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 17(1), 41-44. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931997000100007>
- Bravermann, H. (1999). *Trabalho e capital monopolista: A degradação do trabalho no século XX*. Zahar Editores.
- Bresser Pereira, L. C. (1998). *A reforma do estado dos anos 90: Lógica e mecanismos de controle*. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998.
- Conselho Nacional de Justiça. (2018). *Justiça em números: 2018, ano base 2017*. CNJ.
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>
- Dejours, C. (2011). Addendum. In: S. Lancman, & L. I. Sznelwar, *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Fiocruz.
- Druck, M. G. (1999). Globalização e reestruturação produtiva: O fordismo e/ou japonismo. *Revista de Economia Política*, 19(2), 31-48.
<https://rep.org.br/rep/index.php/journal/article/view/1055/1040>
- Fonseca, R. M. C., & Carlotto, M. S. (2011). Saúde mental e afastamento do trabalho em servidores do judiciário do Estado do Rio Grande do Sul. *Psicologia em Pesquisa*, 5(2),

117-125. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472011000200004

- Freitas, M. E. (2008). *Assédio moral no trabalho*. CENGAGE Learning.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Idéias e Letras.
- Harvey, D. (2007). *Condição pós-moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Edições Loyola.
- Hirigoyen, M. F. (2006). *Mal-estar no trabalho: Redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil.
- Hirigoyen, M. F. (2008). *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano*. Bertrand Brasil.
- Lapis, N. L. (2011). Acumulação flexível. In: D. Catani, *Dicionário de trabalho e tecnologia*. Zouk.
- Merlo, A. C., Bottega, C. G., & Dornelles, R. A. (2012). O trabalho e a saúde dos oficiais da Justiça Federal de Porto Alegre. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 15(1), 101-113. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172012000100008
- Monteiro, J. K., Riss, L. A., Pooli, A. M., Henrich, P., & Machado, I. C. K. (2018). Prevenção do assédio moral no trabalho na visão de servidores público do judiciário. *Psicologia Argumento*, 36(94), 546-564. <http://dx.doi.org/10.7213/psicolargum.36.94.AO07>
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *C190: Convenção sobre a eliminação da violência e do assédio no mundo do trabalho*. Genebra: OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/genericdocument/wcms_729459.pdf
- Paraguay, A. I. B. B. (2003). Da organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde dos trabalhadores. In: R. Mendes (Org.), *Patologia do trabalho*. Atheneu.
- Pooli, A. M., & Monteiro, J. K. (2018). Assédio moral no judiciário: prevalência e repercussões na saúde dos trabalhadores. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 18(2), 346-353. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.2.13516>
- Rio Grande do Sul. (1994). *Lei complementar n° 10.098, de 3 de fevereiro de 1994: Regime jurídico único dos servidores públicos civis do Estado do Rio Grande do Sul*. <http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/10.098.pdf>
- Sadek, M. T. (2004). Judiciário: Mudanças e reformas. *Estudos Avançados*, 18(51), 79-101. <https://doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005>
- Sadek, M. T. (2010). *Reforma do judiciário*. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. <https://static.scielo.org/scielobooks/6kf82/pdf/sadek-9788579820335.pdf>
- Silva, E. F., Zanin, F., Gediél, J. A. P., & Mello, L. E. (2015). *Estado, poder e assédio: Relações de trabalho na administração pública*. Kairós.

- Siqueira, V. (2013). Medo líquido, Zygmunt Bauman: uma resenha. *Colunas Tortas*. <https://colunastortas.com.br/medo-liquido-zygmunt-bauman-uma-resenha/>
- Schindwein, V. D. C. (2019). Assédio Moral como estratégia de gestão no serviço público. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), 221-237. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P221>
- Soboll, L. A. P. (2007). As estratégias de gestão de pessoas em um hospital privado: Um exemplo da eficácia do controle político-ideológico. *REAd Revista Eletrônica da Administração*, 13(1), 85-105. <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/39911/25445>
- Spilki, A., & Tittoni, J. (2005). O modo-indivíduo no serviço público: Descartando ou descartável. *Psicologia & Sociedade*, 17(3), 67-73. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000300010>
- Tavares, D. S. (2003). *O sofrimento no trabalho entre servidores públicos: Uma análise psicossocial do contexto de trabalho em um tribunal judiciário federal*. [Dissertação de Mestrado em Saúde Ambiental]. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6134/tde-20032004-083408/pt-br.php>
- Vinhas, V. Q. (2012). *A injustiça da justiça: Mal estar no trabalho no Poder Judiciário Federal*. [Tese de Doutorado em Administração]. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Vinuto, J. (2014). Amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>
- Zulke, M. I. U., & Nardi, H. C. (2009). As interfaces entre o público e o privado na produção do discurso da eficiência nas escolas de educação profissional. *Aletheia*, (29), 161-176. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942009000100014&lng=pt&nrm=iso

Contribuição dos autores	
Autor 1	Administração do projeto; Metodologia; Investigação; Análise formal; Escrita – Primeira redação; Escrita – Revisão e Edição
Autor 2	Metodologia; Escrita – Revisão e Edição; Supervisão

