UNIVERSIDADE ESTADUAL DO SUDOESTE DA BAHIA – UESB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MEMÓRIA: LINGUAGEM E SOCIEDADE

SARAH PATRICIA AGUIAR E SILVA OMENA

MEMÓRIA E SILENCIAMENTO: O ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UM CONTEXTO DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO DOCENTE

VITÓRIA DA CONQUISTA - BA
JULHO DE 2018

SARAH PATRICIA AGUIAR E SILVA OMENA

MEMÓRIA E SILENCIAMENTO: O ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UM CONTEXTO DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO DOCENTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Mestre em Memória: Linguagem e Sociedade.

Área: Multidisciplinaridade da Memória.

Linha de Pesquisa: Memória, Cultura e Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Elizabeth Santos Alves.

VITÓRIA DA CONQUISTA - BA
JULHO DE 2018

Omena, Sarah Patricia Aguiar e Silva.

O65m Memória e silenciamento: o assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente. / Sarah Patricia Aguiar e Silva Omena – Vitória da Conquista, 2018.
115 f.

Orientadora: Ana Elizabeth Santos Alves.
Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade – PPGMLS. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2018.

Inclui referência F. 86 - 95.

1.Assédio moral – Trabalho docente. 2. Memória e trabalho docente. 3. Silenciamento – Assédio Moral na Gestão Pública. I. Alves, Ana Elizabeth Santos. II. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade. III. T.

CDD: 344.01

Catalogação na fonte: Juliana Teixeira de Assunção – CRB 5/1890

UESB – Campus de Vitória da Conquista – BA

Título em inglês: Memory and silencing: the moral harassment as a managerial strategy in a context of social precariousness of teaching work.

Palavras-chaves em inglês: Moral Harassment. Silencing. Memory. Teaching Work.

Área de concentração: Multidisciplinaridade da Memória.

Titulação: Mestre em Memória: Linguagem e Sociedade.

Banca Examinadora: Profa. Dra. Ana Elizabeth Santos Alves (presidente), Prof. Dr. Felipe Eduardo Ferreira Marta (titular), Profa. Dra. Denise Bessa Léda (titular).

Data da Defesa: 10 de julho de 2018.

Programa de Pós-Graduação: Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade.

SARAH PATRICIA AGUIAR E SILVA OMENA

MEMÓRIA E SILENCIAMENTO: O ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO EM UM CONTEXTO DE PRECARIZAÇÃO SOCIAL DO TRABALHO DOCENTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Mestre em Memória: Linguagem e Sociedade.

Data da aprovação: 10 de julho de 2018.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Ana Elizabeth Santos Alves (Presidente) Ass.:_____
Instituição: UESB

Prof. Dr. Felipe Eduardo Ferreira Marta Ass.:_____
Instituição: UESB

Profa. Dra. Denise Bessa Léda Ass.:_____
Instituição: UFMA

AGRADECIMENTOS

À professora Dra. Ana Elizabeth Santos Alves, pelo apoio, ensino, orientação e disponibilidade, os quais possibilitaram a conclusão deste trabalho.

À coordenação do Programa de Pós-Graduação em Memória: Linguagem e Sociedade, por ampliar as perspectivas acadêmicas à comunidade.

Às equipes que compuseram as bancas de qualificação e defesa, pela disponibilidade e empenho em acompanhar e avaliar a produção deste texto.

Aos colegas do Minter, professores aguerridos e desbravadores do conhecimento.

À minha família, por apoiar incondicionalmente o meu esforço.

A pedra colocada em disciplina é o agente que te
assegura firmeza na construção.

Emmanuel

RESUMO

O assédio moral no ambiente de trabalho, enquanto fenômeno social, não é recente, e emerge como uma questão pública importante na sociedade capitalista e globalizada do século XXI. As relações capitalistas estabelecem as formas de produção, reprodução e manutenção das memórias compartilhadas, coletivas e sociais, que contribui para disseminar e naturalizar seu processo de dominação. A presente investigação discute o assédio moral sob a ótica da Sociologia do Trabalho, cujo olhar o define como fonte de controle no ambiente laboral e de instabilidade das relações sociais, segundo a lógica da exploração da força de trabalho pelo capital. Os novos modos de gestão causaram mudanças nas condições de trabalho e na imagem do professor, no valor que a sociedade atribui à educação e na própria gestão escolar. O estudo buscou investigar o nexo causal entre o assédio moral e a atividade docente. O objetivo geral foi analisar os casos de violência e suas formas de silenciamento no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). Especificamente, os objetivos foram: a) analisar e categorizar as denúncias nos processos administrativos; b) identificar os motivos e os sentidos do silenciamento coletivo; c) compreender a relação entre os modos de gestão organizacional e as ações de controle e dominação do trabalho docente; e, d) examinar o assédio moral e a memória social como desdobramentos do assédio. A pesquisa desenvolveu-se por meio de abordagem qualitativa baseada na análise documental e na técnica de grupo focal, como também de dados quantitativos presentes nos relatórios de gestão do setor da Ouvidoria. Segundo a investigação, uma das principais dificuldades dos atores e da própria Instituição foi identificar os casos de assédio. Verificou-se que as instâncias administrativas não conseguem inibir esse tipo de violência, uma vez que a mudança de mentalidade requer obrigatoriamente uma postura institucional que perceba e responsabilize efetivamente estes casos.

Palavras-chave: Assédio moral. Silenciamento. Memória. Trabalho docente.

ABSTRACT

The moral harassment in the workplace as a social phenomenon is not recent and emerges as an important public issue in 21st century capitalist and globalized society. Capitalist relations establish the forms of production, reproduction and maintenance of shared, collective and social memories, which contribute to disseminate and naturalize their process of domination. The present research discusses moral harassment from the point of view of Sociology of Work, whose perspective defines it as a source of control in the labor environment and of instability of social relations, according to the logic of the exploitation of the labor force by capital. The new management modes have caused changes in the working conditions and the image of the teacher, in the value that society attributes to education and in school management itself. The study sought to investigate the causal nexus between bullying and teaching activity. The general objective was to analyze cases of violence and their forms of silence at the Federal Institute of Science and Technology Education of Maranhão (IFMA). Specifically, the objectives were: a) to analyze and categorize complaints in administrative processes; b) identify the motives and meanings of collective silencing; c) understand the relationship between the modes of organizational management and the actions of control and domination of teaching work; and d) examining bullying and social memory as a result of harassment. The research was developed through a qualitative approach based on documentary analysis and focal group technique, as well as quantitative data present in the management reports of the Ombudsman sector. According to the investigation, one of the main difficulties of the actors and of the Institution itself was to identify cases of harassment. It was verified that the administrative authorities can not inhibit this kind of violence, since the change of mentality obligatorily requires an institutional stance that perceives and makes responsible these cases effectively.

Keywords: Moral Harassment. Silencing. Memory. Teaching Work.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Casos de assédio 2013 a 2016 18
Quadro 2 - Etapas da pesquisa.....20
Quadro 3 - Critérios para análise qualitativa de conteúdo.....20
Quadro 4 - Categorias de análise empírica.....21
Quadro 5 - Elementos da análise documental.....22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de demandas recebidas (2014) 64
Tabela 2 - Classificação das demandas por assunto (2014) 64
Tabela 3 - Tipos de demanda recebida (2015) 65
Tabela 4 - Classificação das demandas por assunto (2015) 65
Tabela 5 - Tipos de demanda recebida (2016) 65
Tabela 6 - Classificação das demandas por assunto (2016) 66
Tabela 7 - Tipos de demanda recebida (2017) 66
Tabela 8 - Classificação das demandas por assunto (2017) 67

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**.....	11
1.1	METODOLOGIA.....	15
1.2	O PAPEL DAS INSTÂNCIAS DE INVESTIGAÇÃO.....	25
2	**MEMÓRIA E IDEOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DOS CONCEITOS**	30
2.1	MARCOS TEÓRICOS SOBRE MEMÓRIA E IDEOLOGIA.....	30
2.2	MEMÓRIA E SILENCIAMENTO.....	34
3	**CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO DOCENTE**.....	36
3.1	CONSIDERAÇÕES SOBRE TRABALHO E TRABALHO DOCENTE.....	36
3.2	EXPRESSÕES DE RELAÇÕES DE PODER POR MEIO DO CONTROLE E DA DOMINAÇÃO.....	41
3.3	ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E DE PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE.....	45
4	**ASSÉDIO MORAL E OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO DOCENTE: RECONSTRUINDO A MEMÓRIA DOS PROCESSOS DE DENÚNCIA**.....	52
4.1	A ORIGEM DO ASSÉDIO MORAL	52
4.2	ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO E FERRAMENTA DE CONTROLE DO TRABALHO DOCENTE.....	55
4.3	ASSÉDIO MORAL NA GESTÃO PÚBLICA E AS FACES DO SILÊNCIO.....	59
4.4	OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES (PAD): DENÚNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DOCENTE.....	62
4.4.1	O assédio moral em números: o relatório de gestão do setor de Ouvidoria.....	63
4.4.2	Memória das denúncias de trabalhadores docentes: o que revelam as narrativas dos processos?.....	68
5	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....	83
	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE.....	96

1. INTRODUÇÃO

O assédio moral no ambiente de trabalho, enquanto fenômeno social, não é recente e na sociedade capitalista e globalizada do século XXI emerge como importante questão pública. O Plano de Ação do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Senado Federal lançou uma cartilha, cujo texto conceitua essa prática abusiva:

> Repetição deliberada de gestos, palavras (orais ou escritas) e/ou comportamentos de natureza psicológica, os quais expõem o(a) servidor(a), o(a) empregado(a) ou o(a) estagiário(a) (ou grupo de servidores(as) e empregados(as) a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de lhes causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica ou física, com o objetivo de excluí-los(as) das suas funções ou de deteriorar o ambiente de trabalho. A habitualidade da conduta e a intencionalidade (o fim discriminatório) são indispensáveis para a caracterização do assédio moral (BRASIL, 2011, p. 7).

É grande a preocupação de legisladores, dos organismos internacionais de direitos humanos e de profissionais da saúde e do direito, em identificar, prevenir e reprimir o assédio moral (BRASIL, 2011). Além disso, o avanço tecnológico tornou-se um forte aliado da disseminação de informações e do acesso aos meios de denúncia.

O assédio moral não deve ser analisado apenas com base no seu aspecto individualizante, visto tratar-se de um fenômeno social que tem origens e explicações coletivas, conforme ressalta a cartilha do Senado Federal:

> O assédio moral não é um problema meramente individual. Ele reproduz no ambiente de trabalho práticas enraizadas num contexto social, econômico, organizacional e cultural mais vasto de desigualdades sociais, inclusive as relacionadas à gênero e raça. Como consequência, produz efeitos negativos que ultrapassam a esfera do(a) trabalhador(a) para atingir o ente público, a empresa e a comunidade (BRASIL, 2011, p. 5).

O silenciamento é um agente que pode reforçar e banalizar o assédio nas organizações, visto que, muitas vezes, essa forma de violência é uma estratégia para controlar o trabalhador. De maneira sutil e quase imperceptível, o assédio manifestou-se nas linhas de produção, harmonizando-se com os princípios tayloristas-fordistas e a padronização de normas e atividades, para a intensificação do trabalho, e estabeleceu-se no toyotismo, com a sofisticação das formas de exploração do trabalho,

transformando os sujeitos em trabalhadores flexíveis e multifuncionais (ZIMMERMANN et al., 2012).

Os novos modos de gestão e organização do trabalho repercutiram profundamente na atividade docente, causando mudanças na imagem da profissão do professor, no valor que a sociedade atribui à educação e na própria gestão escolar. Estudos sugerem que práticas de assédio moral, muitas vezes, são ferramentas de gestão, concorrendo para precarizar ainda mais o trabalho docente (CARAN, 2010; FERREIRA, 2004; FELKER, 2006; VALENTE e CERQUEIRA, 2015; PEIXOTO E PEREIRA, 2005).

A escolha do tema da presente pesquisa "O assédio moral como estratégia de gestão em um contexto de precarização social do trabalho docente" teve motivação tanto pessoal quanto profissional, em virtude de termos vivenciado, na condição de docente, situações de assédio moral[1] durante o estágio probatório desenvolvido no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA. O estágio probatório, previsto na Lei nº 8.112/1990, é um período de três anos em que se verifica se o servidor público possui aptidão e capacidade para o desempenho do cargo no qual ingressou por força de concurso público de provas e títulos.

Associado também ao exercício profissional, o assédio moral é um grande problema a ser vencido e um assunto de suma importância na área acadêmica porque contribui para a discussão dessa forma de violência na ótica da Sociologia do Trabalho. Segundo esse ramo da Sociologia, o assédio constitui fonte de instabilidade nas relações trabalhistas e de controle no ambiente organizacional, e resulta da dominação e da exploração da força de trabalho presentes nas sociedades capitalistas.

O assédio moral estabelece-se principalmente em razão da rede de relações de poder existente nas organizações e consiste, entre outros métodos, no uso da autoridade para o aumento da jornada laboral. Analisar a memória dos servidores sobre a precarização do trabalho é também uma preocupação deste estudo.

---

[1] Quando cheguei ao Instituto, no ano de 2009, encontrei muitos colegas que participavam da sistemática praticada no campus, que consistia em adotar disciplinas, mesmo que elas fossem diferentes da sua área de formação, com o fim de atender à demanda do campus. Alguns colegas faziam brincadeiras com os professores recém-chegados, perguntando se dávamos aulas de **"kit",** ou seja, **"do que tiver"**. Lembro-me de ter recusado a ministrar aulas de Direito e Contabilidade, uma vez que minha área de formação é Administração, e a servidora, chefe de departamento, ameaçou dizendo que seria melhor que eu repensasse aquela postura, pois eu estava em estágio probatório e poderia enfrentar problemas na avaliação funcional.

O tema assédio moral é importante e desperta grande interesse, primeiro porque diz respeito ao desenvolvimento e à organização da sociedade, segundo porque a tendência de precarização do trabalho, expressa no processo de intensificação da atividade laboral, ganha escala global. Caran (2010) afirma que o espaço da academia é propício ao assédio moral, visto que privilegia a competição por "cargos, publicações e pesquisas financiadas" (CARAN et al., 2010, p. 739).

Destarte, o objeto deste estudo é o assédio moral no trabalho, cuja abordagem estabelece o nexo-causal com a organização do trabalho docente, tendo como campo de estudo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA)[2]. A investigação baseia-se em denúncias de servidores docentes que passaram por situações de constrangimento e registraram queixa na Ouvidoria da Instituição ou na Comissão de Ética, à qual compete instaurar processo para apuração de conduta que diz respeito à ética de agentes públicos. Se a ocorrência apurada configurar comportamento transgressor, encaminha-se ao setor da Corregedoria para instauração de Processo Administrativo Disciplinar (PAD).

Diante de tais argumentos, o propósito é compreender as seguintes questões: em que medida o IFMA colabora para o silenciamento do trabalhador docente no que diz respeito ao assédio moral? Qual a memória coletiva dos docentes da Instituição em relação ao assédio como um problema interno? Quais os impactos do assédio moral sobre a gestão organizacional?

O objetivo geral deste estudo é, portanto, verificar a ocorrência de assédio moral e suas formas de silenciamento no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA. As fontes de pesquisa são as narrativas escritas nos processos de denúncia e os relatos orais dos docentes lotados no conjunto de 29 campi que compõe o Instituto. Especificamente, a intenção da pesquisa é: a) analisar os processos instaurados e categorizá-los de acordo com uma tipologia própria; b) identificar nos relatos orais os motivos e sentidos do silenciamento coletivo; c) compreender a relação entre os modos de gestão organizacional e as ações de controle e dominação do trabalho docente; e, d) relacionar assédio moral e memória social com os desdobramentos do assédio.

Para esta análise, apontamos as seguintes hipóteses:

---

[2] A Reitoria é o local onde se concentram as atividades administrativas que norteiam a gestão dos 29 campi e está localizada na Av. Colares Moreira, nº 477, bairro Renascença, São Luís, Maranhão.

a) O assédio moral é uma estratégia de dominação e de precarização dos trabalhadores do sistema capitalista, concretizada por superiores hierárquicos ou colegas de trabalho, e não o resultado de conflitos nas relações interpessoais;
b) O assédio moral está presente no modelo gerencial, que utiliza métodos coercitivos e autoritários para enquadrar o corpo técnico na organização do trabalho;
c) O silenciamento perante o assédio moral ocorre em função da "naturalidade", da "normalidade" e da "legalidade" impostas no cotidiano de trabalho, e revela uma memória coletiva docente velada, fruto da relação entre capital e trabalho.

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como exploratório-descritiva, uma vez que realiza inicialmente um estudo sobre memória, silenciamento e assédio moral. A investigação ancora-se na abordagem qualitativa, expressa nas narrativas escritas pelos docentes nos processos administrativos e nos relatos orais do grupo focal, e quantitativos, descritos nos relatórios de gestão da Ouvidoria do IFMA.

Visando a uma melhor compreensão do tema sobre o assédio moral, esta dissertação foi organizada em três capítulos. O primeiro traz uma discussão teórica a respeito da memória e da ideologia como elemento de dominação. A discussão trata ainda do impacto do silenciamento sobre a memória, associado ao objeto de estudo.

No segundo capítulo, apresentam-se conceitos e questões históricas pertinentes ao mundo do trabalho, com destaque para a atividade do professor. Em seguida, a discussão pauta-se nas relações de poder, no controle e na dominação que circundam o trabalho docente, cujo desdobramento é o assédio moral. O debate inclui as estratégias e a influência dos modos de gestão nas relações de produção do sistema capitalista e na precarização social, sob a ótica da reestruturação produtiva.

O terceiro capítulo discorre sobre os seguintes aspectos do assédio: impacto no trabalho docente; origem e significado; os abusos como uma ferramenta gerencial de controle; o assédio moral na gestão pública; e as faces do silêncio. Cada um desses elementos foi observado com base nos dados dos processos de denúncia, bem como nas narrativas colhidas na técnica de grupo focal. Nesse conjunto, foram apresentados também os números levantados pela Ouvidoria nos relatórios de gestão.

O debate sobre o assédio moral fundamentou-se nas narrativas dos docentes registradas nos processos administrativos instaurados na Instituição. As denúncias

foram de vital importância para compreender a relação desse fenômeno com a intensificação e a precarização social das relações de trabalho, uma vez que o propósito foi identificar a real situação de docentes vítimas de maus-tratos, perseguições e humilhações no ambiente de trabalho.

1.1. METODOLOGIA

Para responder às questões e operacionalizar os objetivos da pesquisa, a metodologia utilizada foi a análise das denúncias formalizadas nos Processos Administrativos Disciplinares, de modo a identificar nas narrativas escritas pelos docentes que se sentiram assediados moralmente, a relação entre memória e silenciamento. Para reforçar o exame das fontes documentais, foi aplicada a técnica de grupo focal.

A metodologia adotada é importante porque contribui para a interpretação dos discursos registrados e das manifestações orais, contextualizando a relação entre capital e trabalho, de forma a subsidiar o entendimento sobre o tema. Compreender o contexto em que os trabalhadores docentes vivenciaram situações de assédio moral requer a utilização da memória como recurso metodológico, visto que ela estabelece uma valorosa ligação entre o passado e o presente. Assim, como todo recurso, ou mesmo fonte, a memória pode estar ideologicamente formada e carece de ser analisada (MAGALHÃES, 2007, p. 103).

O assédio moral como estratégia de gestão no contexto da precarização social das relações no trabalho docente é um assunto relevante em virtude de ensejar a reflexão de, pelo menos, dois aspectos importantes: o primeiro consiste em considerar a memória uma fonte de pesquisa. Por isso, a importância da análise das narrativas escritas nos processos administrativos de denúncia e dos relatos orais dos servidores; o segundo, em considerar a memória um recurso de análise hermenêutica, uma vez que ela representa um instrumento para interpretar o significado dos estados de consciência, atribuindo ao passado um sentido que concorda com as necessidades presentes (MONTESPIRELLI, 2004).

As informações colhidas nos processos administrativos foram importantes para fundamentar a investigação, uma vez que se referem a episódios da vida dos próprios

trabalhadores em situações de controle e dominação e precarização social. Toda a documentação constante no processo administrativo constituiu fonte para a pesquisa. Conhecer os trâmites e o conteúdo desse processo tornou possível definir a metodologia aplicada.

O processo administrativo inicia-se com a narrativa escrita da ocorrência, momento em que a denúncia é protocolada. Ao ser registrada, a essência da demanda do trabalhador permanece, uma vez que são os fatos descritos por ele que materializam a ocorrência. Esse documento é encaminhado à Comissão de Ética para a devida apuração. Os membros da Comissão se reúnem para analisar a narrativa do docente e conhecer o teor do conflito. Em seguida, a parte contrária é devidamente notificada e convocada para apresentar a sua defesa e contestar os fatos. É também o momento de indicar testemunhas e anexar documentos que poderão valer como provas.

A coleta dos dados foi realizada mediante visitas aos setores. O primeiro foi a Ouvidoria, com o objetivo de verificar o caminho da denúncia na estrutura administrativa, ou seja, o trâmite do processo e encaminhamentos. Dessa forma, foi possível constatar que o setor dispõe de um registro que especifica, por ano, as ocorrências, e elabora planilhas e gráficos para alimentar o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão, previsto na Lei 12.527/2011, Lei de Acesso à Informação. Caso a ocorrência se refira a uma questão comportamental, é classificada como denúncia e encaminhada à Comissão de Ética para a devida apuração. Os processos são mantidos em sigilo. O acesso a esses documentos ocorreu com solicitação devidamente protocolada e mediante o consentimento da secretária executiva de Recursos Humanos.

Na segunda visita, dessa vez à Comissão de Ética, foi permitido o acesso aos 17 processos arquivados, *in loco*. Fez-se uma leitura geral para identificar a temática investigada e tentar estabelecer um recorte temporal. Como a Ouvidoria do IFMA passou a disponibilizar o quantitativo de manifestações a partir do segundo semestre de 2013, foi possível reconhecer 10 processos administrativos de denúncia até o ano de 2016.

Na terceira visita ao arquivo, fez-se uma leitura sistemática dos processos e a transcrição das narrativas escritas dos denunciantes, cujo critério de seleção foi o conteúdo da ocorrência. Dessa forma, foi possível identificar as categorias analisadas e

elaborar um quadro dos casos de assédio (Quadro 1), seguindo a referência de teóricos que correlacionam assédio moral e trabalho docente.

Quadro 1 - Casos de assédio – IFMA – 2013 a 2016

ANO	PROCESSO	LITIGANTES	MOTIVAÇÃO	CONCLUSÃO
2013	**Processo A**	Professora e servidor.	Professora relata **agressão** sofrida por servidor administrativo.	Proposta de acordo pacífico. visando à harmonização do ambiente de trabalho. Processo civil foi instaurado.
2014	**Processo B**	Professora e gestão do campus.	Professora denuncia **isolamento** sofrido pela gestão do campus.	Foi assinado termo de ajuste de conduta pessoal para encerrar o conflito.
2015	**Processo C**	Professor e servidor.	Professor indignado por **tratamento assediante** de servidor administrativo.	Foi assinado termo de ajuste de conduta pessoal para encerrar o conflito.
2015	**Processo D**	Professor e servidora.	Servidora do setor administrativo sofre **constrangimento** de professor motivado pelo cumprimento de norma administrativa.	Foi aplicada sanção de censura à servidora e encaminhado processo à corregedoria para instauração de PAD.
2015	**Processo E**	Professora e gestão do campus.	Professora redistribuída relata **assédio moral e coação.**	Em julgamento.
2015	**Processo F**	Professor (substituto) e gestão do campus.	Professor substituto relata **constrangimento.**	O contrato do professor não foi renovado.
2016	**Processo G**	Professora e gestão do campus.	**Perseguição e isolamento** do docente através da negação de solicitação de férias.	Acordam as partes, mediada pela comissão de ética. Houve retratamento perante acusações.
2016	**Processo H**	Professor e servidora.	Professor relata **perseguição** da servidora administrativa.	Em julgamento.
2016	**Processo I**	Professor e servidor.	Professor relata **constrangimento** sofrido por servidor administrativo.	Em julgamento.
2016	**Processo J**	Professora e servidor.	Professora relata **assédio sexual**	Em julgamento.

Fonte: Comissão de Ética do IFMA. Elaborado pela autora, 2017.

O quadro apresenta os casos identificados como assédio moral, ocorridos no período de 2013 a 2016 mediados pela Comissão de Ética. Nesse montante de dez processos, apenas um foi registrado como assédio sexual. Em quatro desses casos (A, B, C e G) foi feito acordo e assinado termo de ajuste de conduta. Outros quatro (E, H, I e J) estão em julgamento. O processo D está na Corregedoria e o processo F foi concluído.

Nos processos citados acima foi realizada uma análise empírica dos dados, com base em critérios definidos pela pesquisa e mediante avaliação do conteúdo na perspectiva de Bardin (1977).

É importante ressaltar que os dados foram categorizados segundo o aspecto analítico. Em obra considerada clássica sobre análise de conteúdo, Bardin (1977) traz uma definição importante:

> Categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 1977).

Essa metodologia que classifica os dados que instrumentalizam a análise permite estabelecer parâmetros mensuráveis para identificar quais aspectos da precarização do trabalho se manifestam por meio do assédio moral. Além do assédio moral, o estudo contemplou o assédio sexual. O recorte de gênero foi necessário porque as mulheres sofrem de modo desproporcional essa outra forma de violência. O estudo seguiu algumas etapas de fundamental importância, condição *sine qua non* de qualquer análise.

> *A* ***pré-análise***: a organização do material, quer dizer, de todos os materiais que serão utilizados para a coleta dos dados, assim como também outros materiais que podem ajudar a entender melhor o fenômeno e fixar o que o autor define como corpus da investigação, que seria a especificação do campo que o pesquisador deve centrar a atenção. *A* ***descrição analítica***: nesta etapa o material reunido que constitui o corpus da pesquisa é mais bem aprofundado, sendo orientado em princípio pelas hipóteses e pelo referencial teórico, surgindo desta análise quadros de referências, buscando sínteses coincidentes e divergentes de ideias. ***Interpretação referencial***: é a fase de análise propriamente dita. A reflexão e a intuição, com embasamento em materiais empíricos, estabelecem relações com a realidade aprofundando as conexões das ideias, chegando se possível à proposta básica de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais (SILVA, GOBBI e SIMÃO, 2005).

O esquema abaixo resume as fases do estudo:

Quadro 2 - Etapas da pesquisa

Etapas metodológicas	Pré-análise
	Descrição analítica
	Interpretação referencial

Fonte: SILVA, GOBBI e SIMÃO (2005). Elaborado pela autora.

Categorização dos dados

A definição dos critérios para a análise de conteúdo fundamentou-se no entendimento de que o assédio moral surge em decorrência das relações de poder, tornando-se, antes de tudo, uma atitude "impositiva" que não requer negociação ou licença, como afirmam Weber (1991), Dejours (2003), Martins (2006) e Soboll (2010). Os critérios foram: 1) Imposição hierárquica; 2) Imposição física (corporal); 3) Imposição moral. Com isso, foi possível categorizar os casos de assédio no IFMA.

Quadro 3 - Critérios para a análise qualitativa de conteúdo

Imposição hierárquica
Imposição física (corporal)
Imposição profissional (moral)

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Com base nesses critérios, foi possível categorizar os dados extraídos das narrativas escritas nos processos da Comissão de Ética do IFMA para identificar o nexo causal entre o assédio moral e a atividade docente. Em algumas situações identificou-se a correlação múltipla em virtude da pluralidade de acepções que a categoria pode apresentar. É importante ressaltar que a memória se insere nesses critérios, na medida em que acessa quadros sócio-históricos de exploração e violência com base nas relações de poder.

Assim, elencamos cinco “categorias empíricas”, segundo a definição de Minayo (2000), ou “conceitos-chave”, conforme Cellard (2008), para representar o fenômeno do assédio moral no ambiente profissional:

Quadro 4 - Categorias de análise empírica

Categorias	Agressão
	Isolamento
	Constrangimento
	Perseguição
	Ameaça

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

Cada uma dessas categorias representadas acima dispõe de um conjunto de referências no que tange ao conteúdo dos casos analisados. Umas podem funcionar como *link* e estabelecer uma relação de significado com outras. Por exemplo: o termo ameaça mantém relação de sentido com o conteúdo agressão, constrangimento pressupõe perseguição e isolamento (CAREGNATO e MUTTI, 2006). Esse procedimento também foi adotado para os desdobramentos do assédio nas modalidades “moral” e “sexual”.

Nesta investigação, foram utilizados os métodos análise documental e a técnica de grupo focal. Classifica-se, por conseguinte, esta pesquisa de qualitativa, a que melhor responde à nossa pergunta de pesquisa. Minayo (2000, p.21) afirma que a pesquisa qualitativa “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”.

Ter por objeto de pesquisa os sentidos do silenciamento do trabalhador assediado moralmente e sua relação com a memória indica a análise qualitativa das fontes primárias como o melhor caminho metodológico, visto que essa forma de investigação trabalha justamente com o “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” (MINAYO, 2000, p. 21-22).

Análise Documental

No que concerne à análise documental de fontes primárias, o entendimento é que o documento escrito constitui uma fonte valiosa para o pesquisador por conter elementos que dificilmente seriam captados oralmente. Isso é fundamental para a percepção e a compreensão da realidade social vivenciada. Diante da natureza qualitativa da fonte, optamos pela análise documental com o objetivo de examinar minuciosamente as informações dos processos administrativos, bem como entender os sentidos do assédio para o trabalhador.

Cellard (2008, p. 296) declara que "tudo aquilo que é vestígio do passado, tudo o que serve de testemunho, é considerado documento ou fonte". Segundo esse autor, os elementos da análise documental são:

i) o contexto, que permite "apreender os esquemas conceituais de seu ou de seus autores, compreender sua reação, identificar as pessoas, grupos sociais, locais, fatos" (CELLARD, 2008, p. 299);

ii) o autor (ou autores), que proporciona uma melhor avaliação da credibilidade do texto e da interpretação dos fatos;

iii) a autenticidade e a confiabilidade do texto, importantes para assegurar a qualidade da informação;

iv) a natureza do texto, pois a variação possível pode influenciar na sua análise, portanto, é importante identificar qual o tipo de texto avaliado.

v) os conceitos-chave e a lógica interna do texto, que permitem a compreensão dos sentidos dos termos empregados no documento.

Assim, ao aplicar os elementos indicados por Cellard (2008) ao presente trabalho, elaboramos o seguinte quadro analítico:

Quadro 5 - Elementos da análise documental

Contexto	**O contexto do documento é a denúncia de assédio moral por parte do trabalhador docente do IFMA, institucionalizada mediante processo administrativo.**
O autor ou autores	O autor inicial do documento é o docente trabalhador assediado, que realiza denúncia formal. Porém, com o andamento do processo, são anexados documentos de autoria do acusado e pareceres dos responsáveis pela análise e julgamento da procedência da denúncia.
Autenticidade e confiabilidade	O documento é autêntico e confiável, devido ao grau de institucionalização da denúncia e dos protocolos seguidos ao longo do processo.
Natureza do texto	O texto tem naturezas diversas: denúncia, resposta/defesa, parecer analítico.
Conceitos-chave	Agressão, isolamento, constrangimento, perseguição, ameaça.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em CELLARD, 2008.

A análise dos documentos constantes nos processos administrativos permitiu compreender especificidades das denúncias, aproximando, pois, o contexto em que aconteceu o assédio moral, identificando os papéis exercidos pelos atores sociais e permitindo uma interpretação mais coerente do funcionamento daquele local de trabalho.

Os documentos referentes às dissensões administrativas são importantes para abordar a questão do assédio moral porque apresentam, textualmente, os elementos do fato ocorrido no espaço laboral, relatados pelos próprios trabalhadores, com depoimentos das partes envolvidas, testemunhas e pareceres emitidos pelas instâncias julgadoras.

Ao analisar o assédio moral além dos conflitos das relações interpessoais no ambiente laboral, o trabalho docente e o assédio moral foram eleitos categorias de análise deste estudo, tendo em vista que esses elementos auxiliaram na seleção e na organização da teoria e dos fatos investigados, sistematizando o sentido, a cientificidade, o rigor e a importância, conforme estabelece Kuenzer (1998). As categorias empíricas foram definidas na interpretação dos documentos por meio dos conceitos controle e dominação, os quais permitem testar as hipóteses e responder às questões da pesquisa.

Com o propósito de expor as situações de assédio moral, foram analisadas dez (10) denúncias, formalizadas em processos administrativos que contêm narrativas escritas pelos docentes, conforme o Quadro 1. Os trechos que evidenciam pontos e argumentos teóricos da análise foram transcritos ao longo do trabalho. Esses fragmentos aparecerão em forma de citações, de modo a esclarecer as falas ou comentários. Os conteúdos foram retirados integralmente dos documentos analisados.

O objetivo da análise documental neste estudo é destacar o controle e a dominação gerada pelo assédio moral, situação muitas vezes considerada de natureza pessoal e individual, mas que transcende essa barreira, abrindo horizontes para novas interpretações.

Este estudo também se ancora nas contribuições de Halbwachs (2006), segundo o qual a memória é construída nas relações sociais dos grupos de pertencimento. Compreender a memória fundamentada em uma perspectiva que ultrapassa o individual, projetando-se para o plano coletivo é o pressuposto deste trabalho.

Desse modo, a memória de um indivíduo é constituída pela combinação das memórias de diferentes grupos dos quais ele participa, seguindo a lógica de interdependência. São dois tipos de memória, a individual e a coletiva, e isso ocorre na medida em que “o funcionamento da memória individual não é possível sem esses instrumentos que são as palavras e as ideias, que o indivíduo não inventou, mas que toma emprestado de seu ambiente” (HALBWACHS, 2006, p. 72).

Assim, pautado na análise do silenciamento evidenciado no discurso de denúncia e na sua relação com a memória, o propósito é compreender o fenômeno social do assédio moral no ambiente de trabalho docente.

Grupo Focal

No intuito de aprofundar as situações de assédio examinadas nos processos por meio das narrativas escritas pelos docentes, foi utilizada a técnica de grupo focal como estratégia de pesquisa, com o objetivo de ilustrar as percepções do silenciamento coletivo no ambiente de trabalho, em virtude da precarização e das situações de vulnerabilidade. Por essa razão, a escolha teve um viés hermenêutico apoiado no

entendimento, na compreensão do significado, na interpretação, na linguagem e no discurso.

Dessa forma, a escolha da técnica de grupo focal é determinante, desde a escolha dos participantes até o encadeamento das perguntas que orientam a discussão. Importante destacar o número de sessões realizadas em cada grupo. Para este trabalho, realizou-se apenas uma sessão de grupo focal com servidores do IFMA oriundos dos vários campi, em função da ampliada carga horária dos docentes e da dificuldade de reuni-los para uma atividade conjunta.

> Não existe, portanto, um padrão para o número de sessões de Grupo Focal, dependendo sobretudo dos objetivos traçados pelo pesquisador. No caso de diferentes grupos aos quais é proposta uma questão chave, um a dois encontros com cada grupo parecem atingir o objetivo, conforme experiência realizada por Büchele (ASCHIDAMINI; SAUPE, 2004, p. 11).

A decisão por uma sessão tornou o grupo focal extremamente concentrado e proporcionou uma troca de experiências que ultrapassou os objetivos propostos. Os servidores foram divididos em 1) sete docentes e 2) cinco técnico-administrativos. Foi realizado um recorte de gênero, pois, dos doze participantes, quatro eram homens. Foram convidados a participar os servidores envolvidos diretamente com a prática docente, mas não restrita exclusivamente a essa categoria, uma vez que os técnicos-administrativos, pelas denúncias formalizadas nos processos, também estão envolvidos em situações de assédio na Instituição.

> A decisão de participar de um Grupo Focal deve ser individual e livre de qualquer coação, daí a importância de uma cuidadosa seleção das pessoas a serem convidadas, bem como a necessidade de clareza quanto à explicitação do projeto e dos cuidados éticos incluídos no processo e informados aos selecionados (ASCHIDAMINI; SAUPE, 2004, p. 10).

A sessão durou uma hora e meia e, além dos participantes, o grupo focal contou com um moderador (externo). As anotações ficaram sob a responsabilidade desta pesquisadora. Por uma questão operacional, a sessão ocorreu no próprio ambiente de trabalho, porém em um espaço físico amplo e reservado, livre de interferências sonoras e fora do horário de trabalho dos envolvidos. As perguntas foram selecionadas segundo revisão de literatura específica, com o objetivo de ampliar a discussão entre os participantes. A gravação foi feita com um aparelho portátil e a identificação dos

participantes apenas por números ordinais, de um a doze. Por se tratar de um tema delicado, que envolve a intimidade e o cotidiano de servidores e servidoras, não houve registro fotográfico nem identificação nominal dos participantes.

A sessão foi desenvolvida por meio de perguntas relativas ao assédio moral e a livre expressão da memória dos docentes e técnico-administrativos envolvidos. Em diversos momentos optou-se pelo relato espontâneo da memória vivida no ambiente de trabalho e essa estratégia se tornou valiosa para o registro de situações compatíveis com a classificação estabelecida.

Assim, a utilização dessa técnica foi importante porque agregou valor a este estudo, uma vez que promoveu a exposição oral do grupo pesquisado, com relatos de experiências traumáticas vividas pelos trabalhadores docentes no ambiente laboral, desvelando a memória dessas relações sociais e garantindo a neutralidade do pesquisador.

1.2. O PAPEL DAS INSTÂNCIAS DE INVESTIGAÇÃO.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA é uma autarquia com atuação no Estado do Maranhão, autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. É uma instituição pública de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi, presente em vinte e nove (29) municípios[3] do Estado. As unidades são especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação dos conhecimentos humanos, técnicos e tecnológicos, e suas práticas pedagógicas nos termos da Lei (PDI, 2014-2018).

O Instituto oferece cursos de nível básico, técnico, graduação e pós-graduação para jovens e adultos, e possui mais de setenta grupos de pesquisa divididos em sete grandes áreas do conhecimento. Além disso, desenvolve ações de extensão nas áreas de educação, cultura, lazer, direitos humanos, saúde, trabalho e empregabilidade, atuando também na educação à distância, por meio de polos de apoio presencial localizados em São Luís e no interior do Estado. Sua missão institucional é promover a educação

[3] São Luís – Monte Castelo; São Luís – Maracanã; São Luís – Centro Histórico, Codó, Imperatriz, Zé Doca, Buriticupu, Açailândia, Santa Inês, Caxias, Timon, Barreirinhas, São Raimundo das Mangabeiras, Bacabal, Barra do Corda, São João dos Patos, Pinheiro, Alcântara, Coelho Neto, Pedreiras, Grajaú, Viana, São José de Ribamar, Carolina, Rosário, Porto Franco, Santa Rita, Bacabeira e Itaqui – Bacanga.

profissional, científica e tecnológica, por meio da integração do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação do cidadão e no desenvolvimento socioeconômico sustentável (PDI, 2014-2018).

A Ouvidoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão é um órgão de assessoramento da Reitoria, intermediária entre a instituição e a comunidade docente, discente e servidores técnico-administrativos. Seu principal papel é receber manifestações da comunidade em questão, interpretá-las e solucionar os casos, com o fim de aprimorar a prestação dos serviços, visando à melhoria dos procedimentos e dos processos administrativos. É seu dever também informar à Reitoria os indicativos de satisfação dos usuários, conforme Art. 133 e 134 do Regimento Interno do IFMA (OUVIDORIA, 2013-2014).[4]

As Ouvidorias surgiram na década de 1980, em função de um processo de redemocratização do Brasil, atendendo às diretrizes de participação da sociedade nas decisões governamentais, especialmente nas políticas sociais, por meio da concepção e implementação de mecanismos institucionais, para operacionalizar o princípio da democracia participativa consagrado na Constituição Federal. As Ouvidorias públicas e a Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527/2011, são exemplos de instrumentos institucionais e jurídicos (OGU, 2012).

Com a finalidade de acolher as expectativas sociais e incluí-las nas ações do Estado, com canais abertos à negociação das demandas dos cidadãos, as Ouvidorias públicas surgiram como um instrumento de diálogo permanente, de participação e controle social para o exercício democrático. Ao contribuir para o acesso a bens e serviços públicos, tornaram-se instrumentos importantes de gestão para a Administração Pública, elaborando e aperfeiçoando suas perspectivas e ações (OUVIDORIA, 2013-2014).

Contudo, as atividades desse órgão, em obediência à Lei Complementar nº 131/2009, a chamada Lei da Transparência, que obriga a União, os Estados e Municípios a divulgar para a sociedade as informações sobre a execução orçamentária e financeira, programas, ações e projetos, em meios eletrônicos de acesso público, efetivaram-se no IFMA somente no segundo semestre de 2013. Antes disso, as ocorrências relativas às situações de assédio moral, ou aquelas que retratavam a

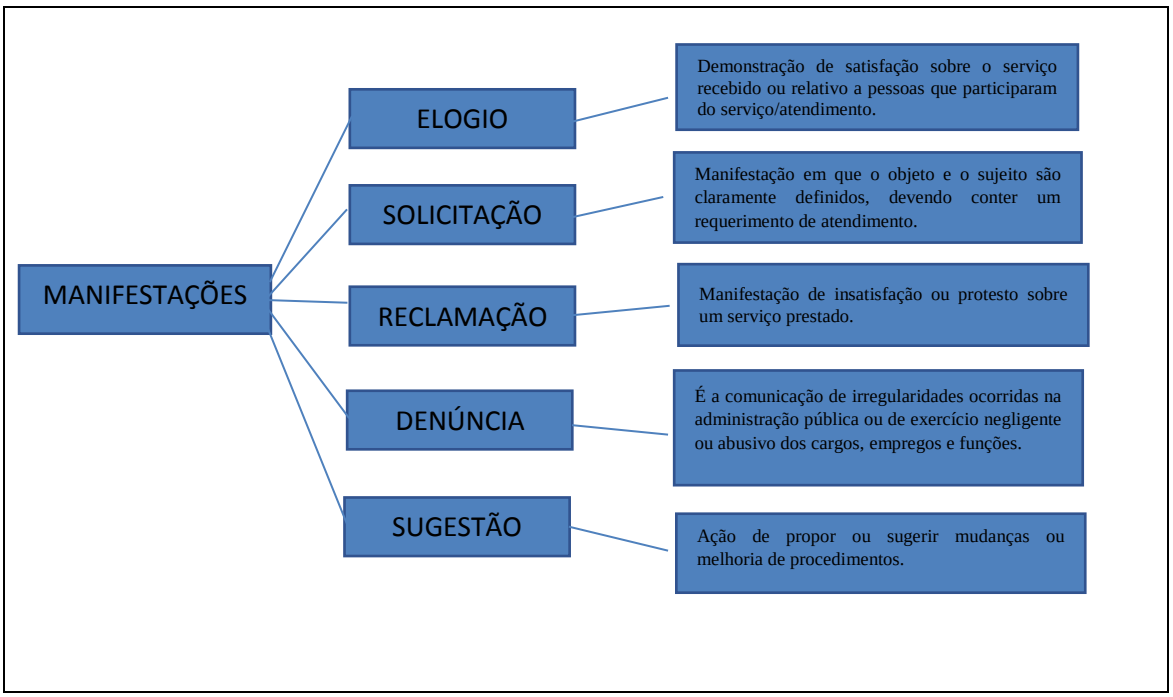
[4] Disponível em: <https://ouvidoria.ifma.edu.br/inicial.php> Acesso em: jul. 2017.

precarização das relações de trabalho, ficavam circunscritas ao campus de origem, sem que pudessem ser divulgadas.

Ainda assim, esse órgão tem o papel relevante de classificar e quantificar os eventos que ocorrem dentro da instituição, funcionando como instrumento divulgador das demandas internas, principalmente das unidades que estão localizadas muito distantes da sede. Muito embora as administrações utilizem esse recurso com a finalidade de captar indicadores para alavancar os escores avaliativos dos serviços públicos, a Ouvidoria tenta cumprir seu objetivo de ajudar no atendimento às reivindicações dos funcionários, exercendo um controle corretivo de arbitrariedades ou de negligências, de problemas interpessoais ou de abuso de poder das chefias.

As formas de manifestações classificadas pela Ouvidoria e suas respectivas classificações (sugestão, elogio, reclamação, solicitação de providências e denúncia) são apresentadas na Figura 01 (OUVIDORIA, 2015).

Figura 01 - Tipos de manifestação



Fonte: Manual de Ouvidorias Públicas Federais (conceitos sintetizados).

A Comissão de Ética do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão foi instituída pelas portarias nº 2.725, de 05 de julho de 2012 e nº 3.426 de

2015, como instância consultiva de dirigentes e servidores do IFMA. Encarrega-se de orientar e aconselhar sobre a ética profissional do servidor no trato com as pessoas e com o patrimônio público. Compõe-se de três membros titulares e três suplentes, escolhidos entre servidores e empregados do quadro permanente e designados pelo dirigente máximo da instituição. Possui competência para orientar e aconselhar a conduta do servidor, receber denúncias e representações contra servidores por suposto descumprimento das normas, instaurar processo para apuração de fato ou conduta que possa configurar desvio da ética recomendada aos agentes públicos e aplicar, ao servidor, pena de censura mediante parecer devidamente fundamentado, depois de esgotado o contraditório e a ampla defesa no procedimento administrativo instaurado (COMISSÃO DE ÉTICA, 2015)[5].

Considerando seu importante papel dentro do fluxo das manifestações, a Comissão de Ética tem pouca representatividade na estrutura administrativa do IFMA, uma vez que trabalha com um contingente reduzido de servidores, poucos recursos materiais e instalações deficientes. Em contrapartida, recebe uma quantidade muito significativa de demandas, carecendo inclusive de deslocamento para apuração in loco. Apesar dos esforços para esclarecer e apaziguar os conflitos, essa instância investigativa não possui poderes punitivos, podendo aplicar somente advertência, ou censura, ou propor um Acordo de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP) às partes envolvidas, com o fim de resolver a questão.

Uma vez que o dissídio não é resolvido por meio dos instrumentos disponíveis à Comissão de Ética, o processo é encaminhado à Corregedoria para instauração de Processo Administrativo Disciplinar (PAD). Se condenado, o servidor será demitido.

A Corregedoria, última instância de apuração, funciona como uma assessoria da Reitoria, vinculada à Corregedoria Geral da União, atual Ministério da Transparência. É responsável por fiscalizar e corrigir as irregularidades praticadas por agentes públicos na esfera administrativa, por meio da supervisão, coordenação e execução. Sua missão é reparar irregularidades com caráter disciplinar mediante processo legal (CORREGEDORIA, 2015)[6].

Assim, ainda que o IFMA tenha instalado em sua estrutura administrativa todo o aparato para a instauração de Processos Administrativos Disciplinares, com o fim de

---

[5] Disponível em: <https://portal.ifma.edu.br/instituto/reitoria/comissao-de-etica/>. Acesso em: jun. 2017.
[6] Disponível em: <https://portal.ifma.edu.br/corregedoria-institucional/>. Acesso em: jun. 2017.

corresponder às expectativas institucionais, essas instâncias não estão preparadas para realizar um trabalho preventivo e educativo com relação às práticas de assédio, em face dos muitos fatores elencados neste estudo.

2. MEMÓRIA E IDEOLOGIA: A CONSTRUÇÃO DOS CONCEITOS

2.1. MARCOS TEÓRICOS SOBRE MEMÓRIA E IDEOLOGIA

A memória é um campo de estudo vasto e multidisciplinar que goza de importância entre os pesquisadores. Na análise da memória, um dos objetivos é entender de que maneira o indivíduo é moldado pelo passado, de forma consciente ou não, tendo em vista a produção ou a reprodução de comportamentos.

Construída por meio das relações pessoais, valores e experiências adquiridas, a memória sofre transformações ao longo do tempo e configura não apenas um registro histórico dos fatos, mas também uma combinação de produções sociais passadas, com elementos significantes da vida social presente, reconstruída permanentemente.

De acordo com Halbwachs (2006), a memória constitui um fenômeno coletivo ancorado em grupos de referência, uma vez que o seu aspecto social está semântica e factualmente imbricado aos acontecimentos. É importante enfatizar, contudo, que o ato de recordar se inicia no indivíduo, membro de um grupo social.

O fato de os grupos desenvolverem uma memória coletiva do passado permite-lhes distingui-la e caracterizá-la. Permite, além disso, a sobrevivência de um conjunto de valores e experiências que solidificam os laços afetivos de seus membros.

Nessa perspectiva, a memória coletiva se estabelece na medida em que sentimentos, pensamentos e ações se expressam nos contextos sociais em que cada indivíduo convive e com os quais mantém vínculo. Está condicionada à relação dos grupos sociais entre si e caracteriza-se por uma intensa afetividade que resulta da interação entre os membros da comunidade.

Jedlowski (2001) define memória coletiva da seguinte forma: “um conjunto de representações sociais acerca do passado que cada grupo produz, institucionaliza, guarda e transmite através da interação de seus membros” (p. 33). Portanto, conforme observa Halbwachs (2006), os fatos do passado se intercruzam com os fatos do presente, criando uma relação de poder.

Assim, a memória social consolida-se tal qual um fio condutor para aprimorar os conhecimentos produzidos na história da humanidade e contribuir com o avanço do trabalho humano, conforme elucida Halbwachs (2006):

> uma pessoa, um fato, uma ideia, uma sensação, e bem sabemos que se pensamos neles é porque, efetivamente ou na imaginação, atravessamos um ou muitos ambientes sociais em cuja consciência essas representações tiveram e mantiveram (pelo menos por algum tempo) um lugar muito definido, uma realidade muito substancial. Sabemos também que se esses pensamentos penetraram de fora em nossa consciência individual em tal momento e tal ordem, é algo que se explica pelas relações que existiam entre muitos deles em tal ambiente e também pelas relações que se estabeleceram entre ambientes diferentes dos quais fazíamos parte ao mesmo tempo e sucessivamente, e de onde, ao mesmo tempo ou sucessivamente ainda, outros nos ocorreram (HALBWACHS, 2006, p. 63).

Destarte, ainda que as memórias coletivas sejam mantidas de acordo com as convenções e conveniências sociais, elas estão intimamente relacionadas com as práticas político-culturais da sociedade, ou seja, serão conservadas (ou omitidas) segundo os interesses de seus grupos de referência. Tais memórias são descontínuas, já que dependem da vontade de seus tutores para permanecer vivas. Em função disso, ressalta-se a possibilidade de uso, de controle e de manipulação da memória com base no interesse em se manter e/ou reproduzir relações sociais específicas.

Contudo, não se concebe a memória sem o trabalho e a vida, pois o ato de aprender e de lembrar é indispensável à formação da consciência. Desse modo, a memória sobrevive enquanto for necessária à reprodução do passado e passa a ser comum no grupo. Social ou compartilhada, resulta do modo como se interpretam eventos e processos, até tornar-se dominante e justificadora, contextualizada e preservada, conforme a ideologia e a imaginação vigentes.

Há de se considerar que a memória, social ou compartilhada, presente na sociedade capitalista, é construída com opiniões ideológicas alienantes incorporadas à consciência e institui as ideias da classe dominante. Tal fato reforça o controle e a dominação, ingredientes indispensáveis para fortalecer a união previamente determinada, visto que não se separa a memória compartilhada da lógica do capital: acumular e reproduzir. Nesse caso, a memória social ou compartilhada do trabalhador é a memória da exploração, do seu rebaixamento à categoria de objeto, bem como do rebaixamento da sua atividade à categoria de mercadoria (MEDEIROS, 2015).

As formas de gerir e organizar o trabalho são meios que favorecem o seu controle e a sua supervisão. A ideologia é o elemento que conecta o trabalhador com a realidade material, pelo simples fato de que a imaginação, intermediária entre pessoas e

realidade, cria formas de perpetuar a produção material ou imaterial, tal como ocorre com a arte e a religião. A memória é, pois, necessária a toda produção humana e integra a imaginação.

Logo, a memória social ou compartilhada, mediada pela ideologia, exerce influência na construção das lembranças e automatiza o comportamento do sujeito, alienando o seu caminhar. A reciprocidade entre memória e ideologia determina uma correspondência biunívoca entre elas, referenciada pela realidade econômica e social. Em outras palavras, a memória torna-se ideologizada.

Coube a Marx (1996) associar o significado de ideologia à dominação social:

> A produção de ideias, de representações e da consciência está em primeiro lugar direta e intimamente ligada à atividade material e ao comércio material dos homens; é a linguagem da vida real. As representações, o pensamento, o comércio intelectual dos homens surge aqui como emanação direta do seu comportamento material. O mesmo acontece com a produção intelectual quando essa se apresenta na linguagem das leis, política, moral, religião, metafísica, etc., de um povo. São os homens que produzem as suas representações, as suas ideias (MARX, 1996 p. 72).

Para o filósofo alemão, as ideologias expressam situações e interesses radicados em relações materiais, de caráter econômico, definidas por indivíduos agrupados em classes sociais. Tal afirmação justifica a relação entre memória e ideologia, na medida em que demonstra a existência de um controle na transmissão e na perpetuação de uma memória social, validada e legitimada para sustentar interesses de grupos ou de classes.

A análise da relação entre ideologia e memória mostra que os conteúdos apreendidos pela memória projetam valores definidos de acordo com os respectivos contextos históricos, haja vista que são os indivíduos pertencentes a uma determinada classe os responsáveis por consolidar as representações sociais. O pensamento reflete, portanto, a posição política e ideológica transmitida nas relações da sociedade.

Como os instrumentos de dominação se consolidam mediante relações de poder, os interesses das classes dominantes asseguram a integração entre seus membros e, ao mesmo tempo, promovem a distinção de classes. Um exemplo adequado para ilustrar as convenções da classe economicamente dominante são as modificações na concepção de trabalho. Antes associado ao fardo e ao sacrifício, o trabalho passou a ser considerado fonte de identidade e de autorrealização. Essa mudança resulta da construção de uma ideologia para transformar a memória sócio-histórica negativa que se tem do trabalho e

considerá-lo uma atividade prazerosa e construtiva, por meio de um amplo processo de ressignificação (CHALHOUB, 2008, p. 43).

Essa mudança de sentidos é demarcada por novos padrões de refinamento, os quais, segundo Elias (1993), configuram um processo civilizador, que consiste na incorporação de estruturas de controles por meio do arcabouço emocional, cujo objetivo é provocar mudanças no comportamento da sociedade. Para esse autor, o processo civilizador significa o abandono da "naturalidade", ou seja, em um dado momento da história, determinada prática, considerada correta e comum, se transforma e passa a ser rejeitada pela sociedade, conforme as concepções ideológicas das classes dominantes (ELIAS, 1994 p.78).

A memória social é uma construção política e ideológica, permeada de tensões e conflitos e cunhada para atender às necessidades dos setores dominantes. Na opinião de Hobsbawm e Ranger (1983), nesse controle se presentificam imagens ou fatos do passado carregados de ideologias, bem como conteúdos inventados que se transformam em memória oficial.

Esse modelo de sociedade capitalista produz um sujeito expropriado da sua própria vontade, desprovido dos meios de produção, e cujos desejos seguem a lógica mercadológica. A memória dos grupos dominados desenvolve-se em um contexto de exploração, de sacrifícios e lutas para resistir à dominação imposta e de maneira que se preservem a identidade e as referências nesse emaranhado de forças.

Assim, as relações capitalistas definem as formas de produção, reprodução e manutenção das memórias compartilhadas, coletivas e sociais, alinhavadas pela ideologia. Contribuem ainda para disseminar e naturalizar o processo de dominação do indivíduo, mediante captura da subjetividade, modelagem e manipulação do comportamento, mecanismos que furtam a identidade, a cultura e a liberdade de pensar e de agir. Esse movimento constrói uma verdade e uma ética próprias da lógica da produção capitalista, em que o indivíduo interioriza o controle de si mesmo, transformando-se em "déspota de si próprio" (ANTUNES, 2005).

Portanto, a ideologia acomoda-se tal qual um insumo indispensável para manter e reproduzir as relações capitalistas, como funciona a engrenagem da memória social ou compartilhada. No momento em que se traveste a ideologia, ela passa a exercer, ainda

que sutilmente, o domínio sobre o indivíduo, expropriando sua vontade e precarizando a sua existência.

2.2. MEMÓRIA E SILENCIAMENTO

O poder da memória relaciona-se às suas diversas formas de transmissão, via oral, por escrito ou por meio de imagens gravadas. O momento vivido define de que forma a memória de um grupo social será estruturada, o que vai ser registrado e transmitido, o que vai ser esquecido e silenciado. Trata-se de uma escolha, voluntária ou provocada, de grupos dominantes que identificam na memória uma maneira de manipulação. Desse ato, surgem o esquecimento e o silenciamento.

Determinados assuntos são esquecidos ou silenciados. Outros são lembrados e comemorados de forma abusiva. É o que Ricoeur (2007) chama de "memória manipulada" e "abuso de memória", uma determinação da ideologia. O autor acrescenta: "a ideologização da memória se torna possível pelos recursos de variação oferecidos pelo trabalho de configuração narrativa, que contribui para modelar a identidade dos protagonistas da ação, ao mesmo tempo que os contornos da própria ação" (RICOEUR, 2007, p.98).

Desse modo, é necessário analisar os efeitos silenciadores sobre a memória, os quais trazem à lembrança outras versões de um mesmo acontecimento. Segundo Namer (1987), as atividades relativas à lembrança, ao silêncio e ao esquecimento se inter-relacionam quando se trata da memória, como elementos que lhe pertencem. Porém, o silêncio transita entre os limites do subentendido e do não declarado, deparando-se com a incapacidade de comunicação, motivado pelo trauma da lembrança. Todo silêncio (ou esquecimento) possui a intenção de apagar vestígios de situações transcorridas para construir um contexto permeado de ideologias significantes, porque esse fato se refere à necessidade de encontrar um *modus vivendi* entre aqueles que compartilham o mesmo espaço de trabalho (POLLAK, 1989 p.45).

Sobre essa questão, Le Goff (1996) ressalta que:

> A memória coletiva foi posta em jogo de forma importante na luta das forças sociais pelo poder. Tornarem-se senhores da memória e do esquecimento é uma das grandes preocupações das classes, dos grupos, dos indivíduos que dominaram e dominam as sociedades históricas. Os esquecimentos e os

> silêncios da história são reveladores desses mecanismos de manipulação da memória coletiva (LE GOFF, 1996 p. 94).

A interface silêncio-memória demonstra, segundo Orlandi (1999), que a memória é feita de lembranças, esquecimentos, silêncios e silenciamentos. Dessa forma, o silêncio se faz presente fundamentado em dois aspectos: o silêncio "fundante", que consiste em algo significante e explícito e que precisa ser exposto para adquirir sentido; o silêncio na condição de censura, a base sobre a qual se constrói a dimensão da política do não falar, uma matéria significativa permeada de sentido. Entretanto, o silêncio está sempre penetrando as fronteiras do falar, atribuindo significado ao não dito. Dessa maneira, ele elimina o passado em favor de um presente e de um futuro que se pretende construir (ORLANDI, 1999, p.59).

Pollak (1989) denomina essa forma de silenciamento de "memórias subterrâneas". Permeadas de dor, elas são produzidas por grupos marginalizados, minorias políticas e segmentos mais pobres. Reprimidas, essas lembranças tendem a apresentar um aspecto traumático, porém forte, condição imprescindível para sobreviverem. Um exemplo que ajuda a ilustrar essa situação é o assédio moral, uma prática muitas vezes invisível, porém concreta nas relações de trabalho.

Portanto, o silêncio pode adquirir variadas acepções que configuram estratégias pessoais para o enfrentamento de situações vividas cotidianamente pelos indivíduos, imprimindo na memória individual um *link*, ou seja, uma porta de acesso a situações dolorosas e não esquecidas, mas apenas adormecidas. A oralidade, nesse caso, assume um papel importante no resgate dessas memórias, uma vez que divulga uma versão diferente da "história oficial" registrada pelo grupo social de pertencimento, contribuindo para a produção do conhecimento.

3. CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO DOCENTE

3.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE TRABALHO E TRABALHO DOCENTE

O significado social do trabalho sofreu modificações ao longo do tempo. A história ocidental moderna, herdeira da tradição judaico-cristã, testemunhou a transformação da ideia de trabalho, enquanto tarefa penosa, para fonte de dignificação do homem. Inicialmente associado a uma condição degradante, conforme a própria origem da palavra - do latim *tripalium* - tortura, e com sentido de punição, como se verifica na passagem bíblica sobre a expulsão de Adão e Eva do paraíso, o trabalho se tornou uma clivagem social carregada de sentido moral. A partir do século XVII, o trabalho começa a tomar nova forma, é considerado fundamento de toda a riqueza. Ao refletir sobre a transformação da categoria trabalho enquanto apropriação do capital, Marx explica o seu conceito:

> (...) um processo entre homem e Natureza, um processo em que o homem medeia, regula e controla a sua troca material com a Natureza através da sua própria ação. Ele faz face à própria matéria da Natureza como um poder da Natureza. Ao atuar, por este movimento, sobre a Natureza fora dele e ao transformá-la, transforma simultaneamente a sua própria natureza (MARX, 1996 p. 327).

Com base na descrição de Marx (1996), Antunes (2005) declara que o processo de trabalho se baseia em uma estrutura social, na qual as percepções dos sujeitos resultam de sua consciência. Na concepção desse autor, ao produzir e reproduzir a vida social por meio do trabalho e da luta pela própria existência, o ser social cria e renova as condições dessa reprodução. Desse modo, o trabalho se transforma em produto de um sujeito que confere significado ao mundo material, de forma concreta e consciente.

Gramsci (1978) ressalta que o homem é uma síntese das relações sociais definidas no percurso de sua existência, já que é produzido historicamente como resultado da apropriação que faz do espaço e do tempo dos quais dispõe. O trabalho em uma sociedade capitalista pode ser positivo, enquanto instrumento de criação e reprodução da vida humana ou, contraditoriamente, negativo, enquanto fonte de alienação e exploração. O filósofo italiano mostra as duas faces do trabalho, uma na condição de criador de valores de uso, destinado a atender às necessidades humanas; a

outra, mais abstrata, o trabalho produtor de mercadorias, na condição de valor de troca, fonte de alienação de mulheres e homens.

Considerando que, de um lado, o trabalho representa a produção de mercadorias com valor de uso e, de outro, um elemento de mediação entre homem e natureza, ele surge de maneira ontológica na condição de promotor de crenças necessárias à reprodução humana. Com o trabalho, o homem produz bens, modifica a natureza e a realidade, mediante a atividade intelectual e o aprendizado da educação (MARX, 1996).

Nessa circunstância, o valor é, pois, uma relação social que envolve pessoas e se expressa de forma específica. O valor do trabalho docente, enquanto mercadoria, expressa o caráter social dessa atividade, caracterizada pelo dispêndio de força de trabalho social. Segundo Marx (1996, p. 317), o trabalho é "a substância e a medida imanente dos valores, mas ele próprio não tem nenhum valor. O que se compra e vende como mercadoria é a força de trabalho, e não o próprio trabalho".

Traçando um paralelo com o pensamento marxista sobre o conceito de mercadoria, é como se tudo aquilo fosse produzido com a finalidade de troca, exatamente porque possui valor de uso, medido pelo tempo de trabalho socialmente despendido. No caso do trabalho docente, o valor está na força de trabalho do professor, transformada em mercadoria e vendida a quem o contratou.

Os avanços do capitalismo engendraram transformações de matizes ideológicas. Mudanças na economia política também refletiram em diversas áreas, como, por exemplo, na educação. O final do século XX demarca o surgimento de um modelo neoliberal de desenvolvimento pautado na reformulação das relações entre Estado e sociedade mediadas pelo capital. A discussão entre trabalho e educação no contexto capitalista neoliberal privilegia o modelo de gestão e organização do trabalho toyotista, cuja estrutura se assenta na flexibilidade da organização da produção e do trabalho. Desse modo, Lucena et al. (2012) asseveram que:

> O chamado modelo japonês ou toyotismo, cujos elementos proporcionam maior controle sobre o fluxo do trabalho e sobre o movimento sindical, constitui o primeiro movimento de globalização da era moderna no sentido oriente-ocidente (LUCENA et al., 2012, p.88).

Nesse contexto, o modelo toyotista consistiu em uma alternativa para contornar a crise do sistema capitalista de produção, iniciada na década de 1970, quando o padrão

taylorista-fordista ainda estava em evidência. Segundo Antunes e Alves (2004, p. 339), “o mundo do trabalho atual tem recusado os trabalhadores herdeiros da cultura fordista, fortemente especializados, que são substituídos pelo trabalhador polivalente e multifuncional da era toyotista”. Consequentemente, no campo educacional, houve uma ‘adequação’ do trabalhador docente aos moldes toyotistas, conforme aponta o trecho a seguir:

> As demandas do processo de valorização do capital nessa nova forma de realização exigem a educação de trabalhadores de novo tipo e, em decorrência, de uma nova pedagogia. Da mesma forma, os métodos flexíveis de organização e gestão do trabalho, não só exigem novas competências, como também invadem a escola com os novos princípios do toyotismo (KUENZER, 2005 p. 87).

Assim, o modelo toyotista de organização e gestão do trabalho impacta fortemente o campo educacional, que serve de inspiração para leis, currículos, projetos e para o trabalho pedagógico, aquele desenvolvido diariamente na sala de aula. Foi durante o fordismo, no entanto, que surgiu a ideia de que cada indivíduo deveria investir em sua formação educacional para assegurar a inserção no mercado de trabalho e uma melhor remuneração. Gentili (2002) afirma que, durante a vigência do toyotismo, entre as décadas de 1980 e 1990, por influência do cenário econômico, a escola transferiu seu papel de *locus* de formação para *locus* de emprego. Essa inversão fortaleceu a competitividade.

Segundo Ribeiro e Leda (2013), o predomínio de padrões flexíveis (toyotismo) sobre os procedimentos rígidos (taylorismo-fordismo) contribuiu para o desenvolvimento das seguintes habilidades e competências, supostamente capazes de garantir a empregabilidade: rapidez nas respostas, criatividade, capacidade para trabalhar em grupo e resistência a pressões. Para formar profissionais disciplinados, adaptáveis ao sistema produtivo vigente, seria necessário um corpo docente que também tivesse a função de cuidar para que houvesse disciplina.

Paradoxalmente, o capitalismo imprime no trabalho docente a missão de preparar adequadamente a força de trabalho para o mercado e, ao mesmo tempo, passa a requerer um trabalhador flexível e multifuncional. Disso resulta a precarização do trabalho, pois o trabalhador considerado flexível e multifuncional está exposto a

jornadas de trabalho prolongadas e deve executar tarefas diversas na sua equipe de trabalho (LUCENA et al., 2012). Sobre essa situação, Lucena (2008) ressalta:

> Flexibilidade virou a palavra-chave para rever conceitos e, também, formar as pessoas. Pede-se, assim, uma Educação que forme trabalhadores flexíveis. Para tanto, deve ter conhecimentos básicos – gerais e específicos, habilidades para operar tecnologias, atitudes de iniciativa, comportamentos adequados ao trabalho em equipe, integrados subjetivamente à cultura da empresa, crentes de que o sucesso se obtém graças à força de vontade, à disposição firme e constante para o trabalho e à prática do espírito empreendedor, à valorização do otimismo, da perseverança, da autoconfiança e da obediência às leis do mercado (LUCENA, 2008, p. 50).

No tocante ao contexto educacional, é essencial refletir sobre o trabalho docente, sem esquecer os conceitos de trabalho, massificados na cultura ocidental, sob os moldes do sistema capitalista de produção, e as práticas adotadas no interior das escolas, caracterizadas por uma suposta autonomia, princípio norteador da produção.

O trabalho docente insere-se no conjunto formado dentro do capitalismo, logo, se submete à lógica e às contradições desse sistema. Dessa forma, a docência pode ser analisada tal qual outro trabalho humano, conforme asseveram Tardif e Lessard (2005, p. 37). Em outras palavras, as atividades dos trabalhadores, sejam elas materiais, sejam simbólicas, devem ser analisadas da forma como se realizam, nos próprios locais de trabalho.

O conceito do termo docente está em constante modificação e deve ser compreendido em determinado contexto sócio histórico. Nas sociedades ocidentais, até meados do século XVIII, a educação formal esteve sob a responsabilidade da Igreja e associada à ideia de vocação, não se falava em atividade laboral. Ao longo dos três últimos séculos, a educação foi ressignificada, passando a configurar responsabilidade do Estado. O trabalho docente tornou-se uma profissão com função social, com tendência para o mercantilismo.

Compreender a natureza do trabalho docente como forma particular de trabalho, produzido e reproduzido dialeticamente de acordo com as determinações estruturais da realidade social, é de suma importância. Não obstante possuir características próprias, o trabalho do professor também gera alienação e, ao mesmo tempo, cria espaços de autonomia relativa (KUENZER e CALDAS, 2007). Assim, as tensões entre educação e capital, produziram, conforme França (2011), a intensificação do trabalho docente:

> A educação, por sua vez, é considerada como um processo de trabalho, visto que o homem, a todo o momento, necessita produzir sua própria existência e, para isso, tem que transformar a natureza, por meio do trabalho, para sobreviver. O professor é considerado trabalhador produtivo porque, ao empregar sua força de trabalho, produz mais-valia, concorrendo para o processo de reprodução e expansão do capital. E esta determinação é fundamental para as possibilidades e limites do seu trabalho (FRANÇA et al., 2011, p. 175).

Além de individual, a atividade docente é também social, entendida como práxis humana, visto que realiza a transferência de informações e conhecimentos aos indivíduos, historicamente determinada pela produção e reprodução social, em decorrência do confronto de forças. Com base nisso, Tardif (2002) assevera que:

> O objeto do trabalho docente escapa constantemente ao controle do trabalhador, ou seja, do professor, e a transmissão de saberes e a aprendizagem vão além do processo comunicativo. Para tal, deverá ocorrer a transferência de trabalho, ou seja, o indivíduo recebe um conhecimento e passa a operar com aquilo que recebeu. Faz-se necessário estabelecer um novo saber sobre o que foi transmitido (TARDIF, 2002, p. 130).

Por ser interativo, e para garantir resultados satisfatórios ao processo, o ensino exige do docente um investimento pessoal. A personalidade do professor é, portanto, um componente do seu trabalho, denominado pelo autor de trabalho investido, ou seja, o docente empenha-se para desenvolver a sua função na condição de pessoa. Assim, além da ética, outras dimensões compõem esse trabalho: “relações de poder, juízos de valor, escolhas, interesses, direitos e privilégios”.

A Revolução Industrial[7], os avanços tecnológicos e as transformações socioculturais, decorrentes dos deslocamentos do campo para as cidades, do trabalho rural para o urbano, constituíram um novo modelo de sociedade e de relações laborais. A profissão docente acompanha essas mudanças, principalmente no que diz respeito à massificação da educação tecnicista visando à inserção no mercado de trabalho. A docência deixa de ser uma vocação e sinônimo de intelectualidade, pois a precarização desumaniza e mecaniza o exercício educacional.

---

[7] A Revolução Industrial foi um divisor de águas na história econômica do ocidente. Desde meados do século XVIII, houve sucessivos períodos de inovações, em virtude da introdução de máquinas e equipamentos, de novas formas de organização da produção e do desenvolvimento de novas fontes de materiais e energia. O desenvolvimento tecnológico sempre constituiu a plataforma básica que impulsionou o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização (CHIAVENATO, 2011).

A rotina de trabalho acelerou-se, trazendo “a superficialidade das comunicações virtuais e dos produtos acadêmicos, muitas vezes ‘requentados’ diante das exigências de rápida produção” (MANCEBO, 2004, p.246). O impacto sobre o trabalho docente foi superlativo, revelado pelo aumento do número de tarefas, pelas exigências em relação à sua qualificação e competência, chegando à flexibilização de suas atividades.

Na área da educação, especialmente, no que diz respeito ao status ocupacional do professor-trabalhador, projeta-se a imagem de um profissional alienado, “pauperizado”, material e espiritualmente, no que diz respeito à apropriação do produto de seu trabalho.

Assim, as sucessivas transformações dos processos de produção intensificaram as relações de produção no sistema capitalista, exigindo dos trabalhadores maior adaptabilidade ao ritmo opressor de reprodução do capital. O trabalhador docente também se envolveu nesse plano, cooptado pelas novas formas de relação entre capital, trabalho e educação.

3.2. EXPRESSÕES DAS RELAÇÕES DE PODER NO TRABALHO DOCENTE: CONTROLE E DOMINAÇÃO

O desenvolvimento do capitalismo alterou o significado do trabalho e as relações entre trabalhadores e empregadores. A crescente racionalização, decorrente da divisão social do trabalho, ensejou a distribuição de poder com base em uma escala hierárquica. Além disso, a sociedade capitalista passou a ancorar-se na produção de bens, visando o lucro e o consumo. O sucesso passou a ser mensurado com base na posição de poder que um indivíduo ocupa no sistema.

A capacidade que os indivíduos e os grupos sociais possuem de influenciar e modificar o comportamento de outros indivíduos ou grupos faz parte de um processo social, fundamental aos seres humanos, chamado de poder. Trata-se da capacidade que um indivíduo tem de afetar o comportamento dos outros (DIAS, 2008).

O poder está presente em todas as relações sociais, haja vista ser um fenômeno social e não individual. Para Weber (1991), significa “toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1991 p.33).

Vale frisar que, na estrutura de poder das organizações, coexistem uma prática oficial e uma informal, como afirma Crozier (1990):

> Estudar uma organização do ponto de vista das relações de poder, através das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria boa vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legitima (CROZIER, 1990 p. 75).

O autor revela ainda que essa simultaneidade de práticas "permite situar e compreender as 'anomalias' e o 'distanciamento' que continuamente se observam entre a fachada oficial de uma organização e os processos reais que caracterizam seu funcionamento" (CROZIER, 1990 p. 79).

A autoridade burocrática ou racional-legal, segundo Weber (1991), se assenta no cargo que o indivíduo ocupa ou na posição formalmente instituída, já que o poder é exercido enquanto se ocupa o cargo, legitimado por leis ou por regras. A lei é o princípio legitimador da profissão, em função de sua racionalidade, independentemente de quem a faça cumprir, condição que gera comportamentos denominados burocráticos.

O exercício do poder legítimo, expresso mediante a autoridade, é chamado de dominação. O sentido do termo relaciona-se às estruturas de poder na hierarquia social. A dominação, segundo Weber (1991):

> É a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem [...] A situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo nem à de uma associação; porém certamente — pelo menos em todos os casos normais — à existência de um dos dois (WEBER, 1991, p.33).

Nesse processo, para que haja dominação não basta a vontade de dominar o outro. É necessário legitimidade, reconhecimento social de sua validade e institucionalização, com base na figura da autoridade. A dominação considerada legal se assenta em estatutos, ordens impessoais, objetivas e instituídas pelos superiores, conforme os preceitos vigentes.

Para Dias (2008), a dominação e o exercício do poder são inerentes à função gerencial. Trata-se de induzir pessoas a agir de acordo com determinadas expectativas. Visto dessa maneira, quem administra influencia o comportamento de outras pessoas

por meio do exercício do poder, seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja pela capacidade pessoal, ou, motivado por ambas as situações.

Usualmente, o assediador moral ocupa uma posição superior à do assediado, legitimado pela estrutura capitalista que precariza as relações de trabalho e desumaniza o trabalhador. Ou seja, o desenvolvimento do capitalismo e a globalização são fenômenos que reclamam o aumento do nível de produtividade e de eficiência do trabalho. Nesse contexto de distribuição desigual de poder, regulado pela hierarquização social, aqueles que detêm maior poder no ambiente de trabalho, se utilizam da posição privilegiada para exercer domínio sobre os trabalhadores.

No caso do trabalho docente, o exemplo mais contundente de dominação racional legal é o exercício do professor em uma instituição pública de ensino, cujo quadro é constituído de funcionários técnico-administrativos e docentes, contraditoriamente, livres e cativos às obrigações objetivas de seu cargo ou função, nomeados, e não eleitos, por uma rigorosa estrutura hierárquica. Suas atribuições funcionais são previamente definidas em estatuto, baseado no critério de qualificação profissional.

Nesse sistema, o docente vive a expectativa de progressão na carreira, ou por tempo de serviço, ou por eficiência, e exerce as suas atividades acadêmicas em separado de suas atividades administrativas, atreladas ao cargo que usualmente é indicado. Acumula, pois, funções extremamente distintas, que lhe exige habilidades diferentes e controle do seu serviço.

Para Weber (2004, p.33), a administração, considerada sob a ótica formal, burocrática, representa “a forma mais racional do exercício de dominação”. Significa ajustar as ações individuais a um complexo padrão de organização das atividades da disciplina, para que o indivíduo possa realizar a coisa certa no lugar e na hora certos.

O controle é uma das funções que integram o processo administrativo nas organizações. Poder e controle podem ser considerados as duas faces de uma mesma moeda, tendo em vista que quem exerce controle tem poder e quem tem poder exerce controle.

O controle tem a função de regular a execução dos processos de acordo com os padrões preestabelecidos, e depende do fornecimento de informações, o que vai permitir

a ação corretiva. É um dos mecanismos mais utilizados na prática gerencial. Para Chiavenato (2011), a finalidade do controle é:

> assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado (CHIAVENATO, 2011 p.273).

O controle instituído aos membros das organizações não se restringe ao comportamento e às relações sociais do indivíduo, mas se estende também à relação indivíduo e coletividade. De acordo com Gil (2001), "a essência do ato de organizar é a perpetuação do controle racional de certos aspectos da realidade humana; daí que se pode dizer que a fronteira da organização se encontra onde o controle termina" (GIL, 2001, p.49).

Por trás de uma concepção humanista e participativa de gestão, estão a eficiência, a efetividade racional e a maximização dos resultados. Nesse emaranhado, surgem as metas que, de um lado legitimam a dominação mediante mecanismos de controle e, de outro, contribuem para manter o capitalismo. Com isso, são garantidas aos trabalhadores as condições mínimas de reprodução social e às organizações a ideia de utilidade social (SCOPINHO, 2000).

Atualmente, as instituições de ensino privado contam com recursos tecnológicos para controlar a entrada e a saída dos professores (o ponto eletrônico) e, com a instalação de microcâmeras, inclusive no interior das salas, monitorando o comportamento de trabalhadores e alunos. O corpo de funcionários (docentes e técnicos) vive sob restrições e imposições, uma forma de controle.

> A educação não está alheia às transformações que se processam na produção capitalista. Ela ajusta-se às exigências demandadas por esta última e os novos modelos e propostas pedagógicas acompanham a evolução das tecnologias e das novas formas de organização da produção, o que tem implicado em profundas transformações no processo educacional, bem como nas políticas públicas educacionais (LUCENA et al., 2012, p. 93).

Assim, o controle nas organizações manifesta-se em ações aparentemente ingênuas, mas carregadas de silêncios e significados, tais como: controle de recursos,

controle de processos de decisão, controle do conhecimento e da informação, controle de acesso a diferentes setores da organização e controle de entrada e de saída. Esse enquadramento do indivíduo nos processos de trabalho da estrutura organizacional configura assédio na medida em que aliena o comportamento.

3.3. ESTRATÉGIAS DE CONTROLE E PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO DOCENTE

A educação e o capital mantêm uma notória relação de simbiose. Nessa associação, ainda que em proporções desiguais, ambos se beneficiam. O capital considera a educação uma mercadoria, logo ela se materializa no campo da formação humana como mercadoria. Segundo Rodrigues (2007, p. 6), de um lado, "o capital vende os serviços educacionais e, de outro, a educação e o conhecimento são utilizados como insumos necessários para a produção de outras mercadorias".

O trabalho docente foi reorganizado com base na fragmentação (APPLE, 1987;1989), que corresponde a uma divisão nos processos de concepção e execução das atividades. Ainda que não seja considerado tipicamente capitalista, esse trabalho está sujeito ao modo de produção do sistema, podendo ser comparado à atuação de um operário assalariado, que realiza seu trabalho fabril em condições adversas dentro da organização.

Em face da reconfiguração do trabalho, promovida pela reestruturação produtiva, os indivíduos lutam por uma constante atualização. Essa atitude conflita com as condições ideais de trabalho e caracteriza um processo de precarização em todos os campos. Cabe ressaltar, ademais, que a precarização do trabalho docente provoca o surgimento de postos de trabalho. Um exemplo disso é a admissão de professor substituto, sem vínculo funcional com a instituição.

A precarização do trabalho docente pode ser definida da seguinte forma:

> um processo que abarca outros aspectos como a intensificação do trabalho, a flexibilização e estagnação dos salários, a cobrança por 'produtividade', o monitoramento e a vigilância da ação docente através de avaliações externas, o repasse de ações e funções estatais para a escola, a substituição de 'trabalho vivo' por 'trabalho morto' e o aumento das exigências institucionais, que muitas vezes não se estabelecem de forma explícita. Aspectos que introduzem na rotina docente um conjunto de tensões políticas, institucionais, sociais, econômicas e culturais (LÉLIS; SOUZA, 2012, p.81).

Com o movimento de reformas administrativas nos anos 1990[8] e a consequente substituição do modelo burocrático de administração pública pela administração gerencial, ou gerencialismo, os serviços públicos foram afetados de maneira mais relevante no que se refere às políticas, aos programas e às estruturas. O objetivo foi proporcionar agilidade, eficiência e qualidade, mediante posturas empresariais relacionadas à reestruturação produtiva do pós-fordismo, que adotou formas mais flexíveis de controle (CHANLAT, 2002; PAULA, 2005).

A valorização dos padrões flexíveis e inovadores do modelo gerencialista, em detrimento dos procedimentos rígidos e obsoletos do modelo burocrático, pressupõe que o sujeito deve desenvolver a capacidade de

> análise, síntese, estabelecimento de relações, rapidez de respostas e criatividade diante de situações desconhecidas, comunicação clara e precisa, interpretação e uso de diferentes formas de linguagem, capacidade para trabalhar em grupo, gerenciar processos, eleger prioridades, criticar respostas, avaliar procedimentos, resistir a pressões, enfrentar mudanças permanentes, aliar raciocínio lógico-formal à intuição criadora, estudar continuamente, e assim por diante (KUENZER, 2002, p. 86).

A cultura gerencialista e a lógica capitalista da produção interferiram decisivamente no trabalho docente e fizeram aumentar o leque de atividades. Para atender à demanda, conforme os princípios de flexibilidade e multifuncionalidade, "ele precisa agir como um "faz-tudo" e possuir atributos "heróicos" para conquistar respeito e destaque no ambiente organizacional" (RIBEIRO; LEDA, 2013 p. 104).

A maioria dos docentes não percebe as armadilhas dos discursos que exaltam a produtividade no trabalho e embarcam na ideia da figura do professor produtivo, enquadrado nos princípios do modelo gerencialista e copiado do setor privado. Tal fato provoca o aumento da competitividade, fragiliza o coletivo e naturaliza a rivalidade entre os docentes. Segundo Seligmann-Silva (2011, p. 468), a precarização dos laços

---

[8] Compreendem-se três fluxos de reformas do modelo estatal brasileiro: o primeiro trata da substituição do modelo patrimonialista pelo **modelo burocrático**, organizado e controlado através de funções e normas claramente definidos; o segundo movimento objetiva atender as exigências econômicas e sociais com relação ao dinamismo do mercado transformando as formas de gestão em demandas que garantissem rapidez, qualidade, flexibilidade e baixo custo, surgindo o **modelo gerencialista**; e a terceira corrente é conhecido como **modelo de governança**, cujo foco está no controle de resultados e na descentralização administrativa mediante aparatos tecnológicos, exigindo a obrigatoriedade em prestar contas com transparência (CAVALCANTE et al., 2010).

humanos integra o processo que atinge “todos os âmbitos da sociabilidade e isola os indivíduos”.

A banalização da produção do conhecimento, promovida pelo gerencialismo e conforme os princípios de valorização e reprodução do capital, naturaliza a intensificação do trabalho, produz uma busca constante por reconhecimento e gera patologias do trabalho, como o assédio moral e a “moral do assédio” (GAULEJAC, 2007).

Esse novo padrão de comportamento, mais flexível, tão valorizado pelo capitalismo, afeta os sentidos e os significados do trabalho e põe em xeque o bom senso e o próprio caráter pessoal, principalmente porque não oferece condições para a construção de uma narrativa linear de vida, sustentada na experiência. Nas palavras de Sennet (1999), caráter é

> [...] o valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros, ou ainda, são os traços pessoais a que damos valor em nós mesmos, e pelos quais buscamos que os outros nos valorizem (SENNET, 1999 p. 10).

Para o trabalhador flexibilizado, os laços de afinidade não se processam em virtude das incertezas promovidas pela descontinuidade do tempo, intencionalmente manipulado para criação novas formas de poder e controle, como ocorre, por exemplo, no trabalho realizado em casa (home-office), em que o controle eletrônico substitui o controle pessoal. A flexibilidade do tempo significa a flexibilização também do caráter, situação caracterizada pela ausência de apego à questão temporal, pela tolerância à fragmentação e à adaptabilidade. Por esta razão, Sennett (1999) argumenta que o trabalho flexível conduz a um processo de degradação dos trabalhadores, pois com a introdução da tecnologia nos processos organizacionais, o trabalho tornou-se automatizado, superficial e precarizado.

Verifica-se, então, que o processo de precarização das condições materiais de trabalho vai além do desgaste da sua organização, uma vez que desconstrói o sentido da própria atividade, distorce os objetivos e avilta a condição física, emocional e, até mesmo pedagógica do trabalhador. Essas expressões têm uma correlação direta com a situação de assédio moral porque carregam nas entrelinhas intenções silenciosas e disfarçadas de flexibilidade.

Ainda que o trabalhador docente atue na condição de servidor público nas instituições de ensino, também está sujeito a intempéries. Os desafios estão presentes na organização técnico-administrativa institucional, formada por um quadro profissional especializado, que obedece a critérios normativos, encarregado de planejar e executar as diversas atividades, essenciais ao funcionamento do sistema. A criteriosa seleção de pessoal qualificado, a divisão e a distribuição de funções e tarefas, a obediência às leis, aos regulamentos e à hierarquia constituem elementos fundamentais à manutenção do *status quo*, por meio da máxima "eficiência administrativa na esfera pública". Tal dimensionamento configura um cerco à atividade do professor.

Embora o modelo gerencialista tenha sido adotado como novo estilo de gestão, é possível perceber que o processo de racionalização, fruto da prática burocrática, ainda permanece nas estruturas administrativas, atrelado ao mecanismo da rotina opressiva. Na opinião de Dal Rosso (2008), o acúmulo de tarefas acadêmicas diversificadas provoca o fenômeno da intensificação, diretamente relacionado a "mais trabalho". O autor afirma que a intensificação requer mais resultados do que se conseguiria em condições normais, isto é, que "o trabalhador produza resultados quantitativa ou qualitativamente superiores, mantidas constantes as condições técnicas, a jornada e o número de funcionários" (DAL ROSSO, 2008, p. 197).

Evidencia-se o alto grau de precarização do trabalho docente na adequação dos ensinamentos em sala de aula às atuais demandas do capitalismo. Além de aumentar a jornada de trabalho, essa prática reproduz, dissemina e naturaliza a ideologia capitalista, extenuando as condições de trabalho.

Mancebo (2004) verifica que a rotina do docente, especialmente nas instituições públicas, é ministrar aulas, corrigir trabalhos e provas, realizar pesquisas, redigir artigos, participar de eventos, orientar a produção de trabalhos científicos, participar de projetos de extensão, além da busca constante por mais qualificação e capacitação, na tentativa de acompanhar as mudanças e demandas do mercado. A intensificação da jornada de trabalho representa a natureza do capitalismo, um sistema em que os trabalhadores estão constantemente em estado de

> [...] "consumismo acadêmico", em nome do qual os modismos se sucedem, seja nas leituras superficiais dos últimos lançamentos, nos cursos rápidos e simplificados, nas pesquisas cujos resultados são rapidamente superados ou

> ainda na redução dos tempos de convivência e experiência com temáticas e pessoas, imprescindíveis à criação coletiva (MANCEBO, 2004, p.247).

Além de assumir a responsabilidade de qualificar-se continuamente, na tentativa de garantir a sua empregabilidade, adquirindo as competências exigidas pelo mercado, o docente também repassa aos seus alunos a ideia de competitividade. Tal atitude provoca neles uma busca desenfreada por objetivos em seus respectivos campos de atuação, o que resulta em uma sociedade essencialmente meritocrática.

As horas de trabalho prestadas fora das instituições significam necessariamente a precarização das condições de trabalho, a desvalorização social e a proletarização do docente. Ao discutir sobre a precarização do trabalho docente Mancebo (2005) comenta:

> Sobre esse aspecto é necessário destacar que a precarização intensifica o regime de trabalho, aumenta o sofrimento subjetivo, neutraliza a mobilização coletiva e aprofunda o individualismo, atingindo, obviamente, não somente os trabalhadores precários, mas carregando grandes consequências para a vivência e a conduta de todos aqueles que trabalham nas instituições (MANCEBO, 2005 p. 11).

Sevcenko (2000) ressalta que, nos dias atuais, as expectativas para o docente estão em total conformidade com a Lei n°10.973/04, que dispõe sobre medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo:

> O professor ideal agora é um híbrido de cientista e corretor de valores. Grande parte do seu tempo deve ser dedicado a preencher relatórios, alimentar estatísticas, levantar verbas e promover visibilidade para si e seu departamento. O campus vai se reconfigurando num gigantesco pregão. O gerenciamento de meio acabou se tornando fim na universidade. A ideia é que todos se empenhem no limite de suas forças (SEVCENKO, 2000 p. 7).

Essa Lei, denominada Lei de Inovação Tecnológica n°10.973 de 2004 legitima a necessidade de realização de atividades para complementar a renda, facultando aos docentes o acesso a incentivos financeiros para desenvolver projetos que fomentam o desenvolvimento tecnológico mediante parcerias com empresas. A referida norma autoriza, inclusive, o afastamento do docente de suas atividades acadêmicas, uma determinação que mercantiliza e barateia a investigação científica, transformando-a em força produtiva para atender aos interesses do capital.

Outro ato que repercute de forma negativa e expõe uma prática alienante do capitalismo, ampliando ainda mais a precarização do trabalho, é a difusão do espírito empreendedor entre os docentes, especialmente no ensino público. Trata-se de fontes alternativas de renda para melhorar o salário e/ou as condições de trabalho: pesquisa científica, consultorias, venda de serviços/produtos e de trabalhos acadêmicos. Essa prática fortalece a lógica do lucro e da competitividade e aciona "dispositivos de fragilização da ética pública, acarretando o esvaziamento das ações coletivas e dos movimentos sociais" (ROCHA; ROCHA, 2004, p.7).

Tudo isso evidencia a perversidade nas condições de trabalho, com consequências diretas para os envolvidos, especialmente para aqueles docentes que se esforçam para realizar um bom trabalho, com investimento pessoal, muita energia e comprometimento.

Considerando o contexto do IFMA, o número reduzido de servidores técnico-administrativos acarreta aos docentes uma sobrecarga de trabalho que inclui tarefas burocráticas. Essa rotina afeta a realização de atividades próprias da função, sem que os professores se deem conta da intensificação do labor. Eles internalizam de tal forma a lógica da rotina organizacional que tentam superar seu próprio desempenho, cativos pela possibilidade de sucesso e de reconhecimento, bem como acalentados pela ideologia da excelência (RIBEIRO; LEDA, 2016).

Nesse contexto, Shiroma e Evangelista (2004, p.527) ressaltam que o docente é levado a buscar a eficiência, principal critério utilizado para avaliar a qualidade do sistema educacional. Ademais, passa a se preocupar com a sua atuação escolar e com os resultados da avaliação do ensino apresentados pelos órgãos centrais, tornando-se um consumidor das mudanças, sem perceber as condições político-econômicas que as produzem. Ele vê entrar em seu processo de trabalho elementos como produtividade e eficiência e assume extensas jornadas e um número ainda maior de atividades, com o propósito de ser reconhecido por seus superiores hierárquicos e tornar-se um profissional de nível elevado, como se os tais índices de produtividade e de eficiência pudessem ser medidos. Conforme afirma Frigotto (2010),

> [...] de modo semelhante ao que ocorreu no trabalho fabril, pretende-se a objetivação do trabalho pedagógico. [...] Buscou-se planejar a educação de modo a dotá-la de uma organização racional capaz de minimizar as interferências subjetivas que pudessem pôr em risco sua eficiência. [...] Daí,

> também, o parcelamento do trabalho pedagógico com a especialização das funções [...] (FRIGOTTO, 2010a, p. 192).

Em suma, a precarização do trabalho docente perpassa pelo controle e pela intensificação da sua atividade, bem como por exigências cada vez maiores de produtividade. Tais mecanismos provocam também o controle da subjetividade em favor da lógica do capital, o que constitui uma das mais perversas dimensões da precarização do trabalho e uma prática sempre presente na história das instituições (FARIA, 2010b; HELOANI, 2003). Nessa desconsideração deliberada das condições de trabalho, prevalecem, com frequência, condutas negativas de chefes em relação aos subordinados. Com frequência, a perseguição e a degradação moral compõem o leque de formas da precarização social que acontece, sutil e disfarçadamente, no ambiente de trabalho e configura assédio moral.

Evidencia-se, assim, a existência de vários fatores dentro do fenômeno precarização do trabalho. O trabalho docente, em especial, compreende uma gama de aspectos complexos – e simultâneos – que atuam de maneira coordenada e tendem a fragmentar a vida do trabalhador, bem como dissociá-la da sua dimensão humana.

Desse modo, o objetivo neste estudo é discorrer sobre uma faceta da precarização: o assédio enquanto elemento de degradação moral do trabalhador docente e sua principal consequência, o silenciamento coletivo, responsável por impactar a produtividade exigida pelo modelo gerencialista e por trazer um conglomerado de problemas para o cotidiano laboral dos indivíduos.

4. ASSÉDIO MORAL E OS IMPACTOS SOBRE O TRABALHO DOCENTE: RECONSTRUINDO A MEMÓRIA DOS PROCESSOS DE DENÚNCIA

4.1. A ORIGEM DO ASSÉDIO MORAL

Com o desenvolvimento do capitalismo e o avanço da globalização, os homens passaram a trabalhar não somente para manter a subsistência, mas também para assumir um papel nas atividades produtivas, com a ideia de que a prosperidade do ser humano dependia exclusivamente da sua conduta (CAVALCANTE, 2005). Contudo, ao longo da história, o processo de trabalho passou por diferentes enfoques, desde os regimes de escravidão e servidão até a força de trabalho remunerado. Ainda que não percebido, o assédio moral esteve presente em todos esses períodos.

Sobre essa prática, Ferreira (2004) afirma que:

> O assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual. Ele é fruto de um conjunto de fatores, tais como a globalização econômica predatória, vislumbradora somente da produção e do lucro, e a atual organização do trabalho, marcada pela competição agressiva e pela opressão dos trabalhadores através do medo e da ameaça. Esse constante clima de terror psicológico gera, na vítima assediada moralmente, um sofrimento capaz de atingir diretamente sua saúde física e psicológica, criando uma predisposição ao desenvolvimento de doenças crônicas, cujos resultados a acompanharão por toda a vida (FERREIRA, 2004 p. 37).

O assédio moral foi identificado primeiramente por Brodsky, em 1976, nos Estados Unidos. Os estudos apontaram os efeitos das diversas formas de abusos sofridos por trabalhadores. Entretanto, outros autores, como Barreto (2002; 2006), Freitas (2001; 2005; 2007) e Heloani (2004), consideram o trabalho do psicólogo sueco Heyns Leymann, realizado em 1980, a principal referência na área. Por meio desse estudo, situações que caracterizavam assédio foram amplamente divulgadas e o assunto adquiriu maior visibilidade social. Leymann foi um dos primeiros pesquisadores a centrar a atenção no processo de mobbing, tendo sido o responsável pela popularização do tema na Europa, nas décadas de 1980 e 1990 (Guedes, 2004; Heloani, 2004; Hirigoyen, 2002).

Mobbing é uma expressão clássica, utilizada para designar o assédio moral. Etimologicamente, origina-se do verbo inglês to mob, que significa assaltar, agredir em

massa, assediar. Associada à violência coletiva, a palavra mobbing também tem relação com o comportamento humano dentro das organizações (ALKIMIN, 2009 p.40).

O psicólogo alemão Heinz Leymann foi o primeiro a conceituar esse fenômeno:

> A deliberada degradação das condições do trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega(s) contra um indivíduo que apresenta, por reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradouro (LEYMANN, 1996:499).

Segundo Leymann (1996), o assédio moral envolve comunicações antiéticas e comportamentos hostis, dirigidos de forma sistemática, por um ou mais indivíduos, a outro(s) em condição de difícil defesa.

Lima Filho (2007) observa que o capitalismo contribuiu para concretizar essa prática nas relações de emprego:

> Apesar das tentativas de impedir o assédio, ele continua se manifestando, inclusive e especialmente no ambiente de trabalho, favorecido pelo sistema de produção capitalista, em que o lucro com menores custos possíveis, constitui senão o único, pelo menos o principal objeto de qualquer empreendimento econômico, nomeadamente em uma economia globalizada como a que atualmente predomina em quase todos os Estados desenvolvidos e em desenvolvimento no Planeta (LIMA FILHO, 2007 p. 152).

Entre os muitos significados que o dicionário Aurélio atribui à palavra assédio, vale destacar: “pôr-se diante; sitiar; atacar; cerco posto a um reduto para tomá-lo; insistência inoportuna, junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões, etc.” Já o verbo assediar assume as seguintes acepções: “perseguir com insistência; importunar, molestar, com perguntas ou pretensões insistentes; assaltar”, ao passo que moral significa “conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo absoluto, quer para grupo ou pessoa determinada; conjunto das nossas faculdades morais; brio” (FERREIRA, 2002).

É importante destacar que o assédio moral na relação de trabalho consiste na perseguição repetitiva e prolongada, por meio da qual o agressor tenta inferiorizar a vítima. Trata-se, portanto, de um comportamento inoportuno e abusivo que atinge a integridade física e moral do trabalhador.

A definição da psicóloga francesa Hirigoyen (2000; 2002) descreve situações que caracterizam o assédio:

> Toda e qualquer conduta abusiva, manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pondo em perigo seu emprego ou degradando o ambiente de trabalho (HIRIGOYEN, 2000, p.17).

No Brasil, Margarida Barreto foi a pioneira nos estudos sobre assédio moral e responsável pela visibilidade e desenvolvimento desse tema nas organizações. Em uma pesquisa, realizada no ano 2000, em empresas dos setores químico, farmacêutico, de plásticos e similares na cidade de São Paulo, com o objetivo de avaliar situações relacionadas ao assédio, ela apresenta o significado dessa prática no ambiente de trabalho: a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de suas funções (HELOANI, 2004; FREITAS, 2005).

Com base nesse estudo, a psicóloga estabelece o seguinte conceito:

> É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comum em relações hierárquicas e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego (BARRETO, 2000, p. 28).

A coação moral é um fenômeno crescente, mas não se confunde com os conflitos que normalmente se manifestam em um grupo. Na condição de subordinado, o empregado está mais sujeito a atitudes hostis e de depreciação, uma forma de violência no local de trabalho. No entanto, é preciso verificar os elementos e as condutas que caracterizam o comportamento abusivo e distinguir, por exemplo, uma repreensão do superior hierárquico de assédio.

De forma silenciosa, os detentores de poder se valem de manobras perversas, visando a excluir do ambiente aquele que representa uma ameaça para si ou para a própria organização. São procedimentos que desmoralizam o outro, como recusa a fornecer informações, imposição de dificuldades à comunicação, desqualificação ou rebaixamento, isolamento, excesso de serviço, metas a serem cumpridas e extensão da jornada (ALKIMIN, 2009, p.45).

Assim, no caso específico do trabalho docente, o assédio moral decorre exatamente do controle e da dominação realizados por aqueles que exercem funções de natureza preponderantemente administrativa e que impõem regras, visando subjugar o outro. Se as determinações são contestadas, esses indivíduos utilizam artifícios perversos para dificultar o trabalho de seus subordinados.

4.2. ASSÉDIO MORAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO E FERRAMENTA DE CONTROLE DO TRABALHO DOCENTE

As relações de poder que estimulam o assédio moral, principalmente nos contextos organizacionais, originam-se com o trabalho, desde o começo da exploração do ser humano pelo ser humano, com a expropriação do produto do trabalho alheio (MARTINS, 2006).

A situação de assédio pode gerar um processo de adoecimento, causado por problemas no local de trabalho, cuja vítima é sempre o trabalhador. No caso do docente, esse problema também se torna recorrente, ocasionado pela perda do respeito de seus pares e pela dúvida sobre seu valor profissional.

Muito embora fatores individuais, grupais e sociais interfiram na prática de assédio moral, a organização do trabalho tem um papel crucial nessa área, uma vez que constitui campo fértil para a disseminação dos abusos nas organizações e define os limites da interação humana no trabalho. Geralmente, a situação de constrangimento é estimulada pela maneira como o trabalho se organiza (TOLFO, LÓPEZ & CEDEÑO, 2015; SOBOLL, 2015).

Para Soboll (2008), o termo assédio moral organizacional corresponde a:

> Um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo visando produtividade e controle organizacional (SOBOLL, 2008, p.21).

Segundo a autora, algumas formas de gestão configuram o assédio nas organizações: gestão por estresse, por injúria, por medo, exposição a situações

constrangedoras diante de resultados, premiações negativas, ameaças e cobranças exageradas.

Zanin (2016) explica que identificar um caso de assédio moral é uma tarefa complexa, uma vez que essa prática se naturalizou, dificultando o reconhecimento do que deve e do que não deve ser permitido. Por outro lado, alerta que são frequentes os casos em que a coação constitui uma ferramenta utilizada pela empresa na gestão de pessoas.

> Algumas empresas organizam rankings dos trabalhadores que superaram, dos que atingiram e dos que não conseguiram cumprir a meta para, depois, em reuniões, obrigarem os funcionários que não chegaram à meta a dar o seu relato. Isso é uma exposição deliberada ao constrangimento. O assédio moral está banalizado porque muitas vezes ele faz parte da própria gestão de pessoas (ZANIN, 2016 p. 89).

A maneira natural com que os agentes assediadores agem no ambiente laboral e o silenciamento dos trabalhadores assediados são comportamentos arraigados na memória social ou compartilhada de ambos. Essa memória provém de concepções, de valores, de construções sociais passadas, continuamente reeditadas, conforme elucida Halbwacks (2006).

É recente a diferenciação entre assédio moral organizacional e assédio moral interpessoal. De acordo com Soboll (2015), essa distinção é salutar, uma vez que amplia o conhecimento sobre a temática, minimizando os riscos de uma compreensão estreita do fenômeno, sem descartar a participação dos mecanismos organizacionais na constituição e estruturação do assédio. Contudo, o assédio interpessoal e o assédio organizacional não são excludentes, ao contrário, constituem extensões de um mesmo fenômeno. Muitas organizações praticam o assédio organizacional indiscriminadamente, ao mesmo tempo que submetem grupos específicos de trabalhadores ao assédio moral interpessoal, como é o caso dos trabalhadores docentes (SILVA, OLIVEIRA e ZAMBONI-DE-SOUZA, 2011).

O assédio moral organizacional promove o engajamento subjetivo dos trabalhadores com o propósito de aumentar a produção. Em longo prazo, porém, o efeito é inverso, pois a intensificação e a sofisticação dos mecanismos de manipulação da subjetividade podem resultar, segundo Faria e Meneghetti (2007), no sequestro dessa subjetividade.

A captura da subjetividade, na opinião de Alves (2007), estimula o envolvimento do trabalhador com os ideais organizacionais e eleva suas expectativas de tal forma que a submissão se torna consentida. Assim, ele não avalia de forma crítica os procedimentos adotados, pois "as injunções contraditórias são então normalizadas e internalizadas" (GAULEJAC, 2007 p. 124). O trabalhador acredita que o erro é sempre dele e os acertos são da organização.

No entendimento de Faria (2010), as relações de poder e o controle viabilizam a captura da subjetividade dos indivíduos. O objetivo é canalizar a adesão aos propósitos organizacionais com a aparente estratégia da participação, a qual visa assegurar a realização dos processos de trabalho. Esse envolvimento mascara, conforme declara Antunes (2005), uma manipulação que preserva as condições de trabalho alienado. Um exemplo que mostra de modo concreto essa situação é a presença do trabalhador docente em funções administrativas, ou seja, ele exerce suas atividades de sala de aula e é cobrado em relação ao seu desempenho institucional.

Os métodos de gestão, enfatiza Ribeiro (2009), estabelecem as condições e a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, os modelos de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoas e, consequentemente, os objetivos, valores e a filosofia da organização. Logo, o processo de exploração possui diversas conotações e seus elementos contribuem para a precarização das condições do trabalho docente.

No ambiente laboral os níveis de poder são desiguais. Assim, as relações estimulam a competitividade, ocasião propícia ao surgimento do assédio, uma vez que a dominação, a subordinação e a exploração envolvem palavras e atos hostis contra uma ou mais pessoas. A intenção é moldar e disciplinar o sujeito, tornando-o financeira e emocionalmente dependente da organização (HELOANI, 2003).

A instituição de normas padronizadas, elemento fundamental para intensificar o trabalho, é uma forma de controle imposta pela gestão. O ambiente organizacional transforma-se em um regime ditatorial por meio da sofisticação dos meios de exploração do trabalho, convertendo os sujeitos em trabalhadores flexíveis, polivalentes, multifuncionais e, se necessário, geograficamente móveis (HARVEY, 2005).

Embora não seja exclusivo do sistema capitalista de produção, como afirma Sato (2000), o controle social faz parte das relações e do processo de trabalho, assumindo um papel relevante para o êxito e a manutenção do capitalismo. Ter o controle do processo de trabalho significa garantir a produção e a acumulação de capital. Nessa relação de poder, a organização do trabalho tem a capacidade de definir e realizar seus interesses específicos, independentemente da resistência ou da oposição do grupo de trabalhadores sobre os quais o poder é exercido (FARIA, 2009). Para alcançar os fins capitalistas, o objetivo intermediário é o domínio e a exploração do trabalhador (BRAVERMAN, 1981)

Considerando que o controle do trabalho possibilita a instauração de um processo de exploração do trabalhador e, portanto, o aumento da produção, a lógica da dominação capitalista está exatamente nesse sistema (FARIA, 2009). A lógica capitalista é controlar, produzir e acumular.

Desse modo, o controle social define-se da seguinte forma [...] “o conjunto de recursos materiais e simbólicos que uma sociedade dispõe para assegurar a conformidade do comportamento de seus membros a um conjunto de regras e princípios prescritos e sancionados” (BOUDON; BOURRICAUD, 1993 p. 101).

Nas instituições educacionais, evidencia-se o controle no ato de cobrar dedicação, esforço, sacrifício, flexibilidade e lealdade dos docentes. Essa dinâmica envolve poder e apresenta-se na forma mais sutil de autoritarismo. Com a exigência de comprometimento e ação, o professor é convocado a participar da sua própria dominação (ANTUNES, 2005).

Assim, o assédio moral é uma estratégia de gestão exercida mediante formas rígidas de controle. Evidenciada no monitoramento das ações dos trabalhadores no espaço laboral, essa prática também incorpora o “espírito do panoptismo”, cujo significado consiste em fiscalizar o indivíduo para restringir suas ações. Entretanto, esse olhar produz um duplo efeito, uma vez que requerer flexibilidade induz o trabalhador a um grau de auto exigência ainda maior. Para cumprir todas as suas atribuições, ele se transforma em um “déspota de si mesmo” (ANTUNES, 2005). Ao participar dessa dinâmica, o trabalhador docente não se furta de experimentar a situação de precarização social, ao contrário, reage com naturalidade a essa condição, resultado da própria memória de exploração que a classe carrega diante das experiências vividas.

4.3. ASSÉDIO MORAL NA GESTÃO PÚBLICA E AS FACES DO SILÊNCIO

O assédio moral na gestão pública envolve a hierarquia, um princípio que compreende a ordenação vertical dos trabalhadores no serviço, visando à organização e à ordem para atingir o bem comum. A hierarquia é uma questão delicada e difícil de ser rompida, visto que impõe ao servidor relações de subordinação à função e à instituição.

A dignidade da pessoa humana, consagrada no Art. 1º, inciso III da Constituição Federal legitima a obrigação do Estado de promover os direitos e garantias fundamentais do indivíduo. Dessa maneira, o assédio moral no ambiente de trabalho é um claro exemplo de violação desse princípio. Conforme as palavras de Delgado (2006),

> [...] para se ter dignidade não é preciso necessariamente se ter direitos positivados, visto ser a dignidade uma intrínseca condição humana. De toda forma, quanto à sua proteção, reconhece-se que o Estado, pela via normativa, desempenha função singular para a manutenção da dignidade do homem (DELGADO, 2006, p. 205)

O termo dignidade tem sua raiz no latim *dignitas*, que significa virtude, consideração, honra. Relaciona-se à liberdade da pessoa para praticar, gozar, buscar uma vida saudável, espelhada nas relações sociais e na convivência com o próximo. Segundo Moraes (2004), dignidade significa:

> [...] um valor espiritual e moral inerente à pessoa, que se manifesta singularmente na autodeterminação consciente e responsável da própria vida e que traz consigo a pretensão a respeito por parte das demais pessoas, constituindo-se um mínimo invulnerável que todo estatuto jurídico deve assegurar, de modo que, somente excepcionalmente, possam ser feitas limitações ao exercício dos direitos fundamentais, mas sempre sem menosprezar a necessária estima que merecem todas as pessoas enquanto seres humanos (MORAES, 2004, p. 52).

O abuso de poder no local de trabalho, com o fim de afastar o servidor das relações laborais e por meio de ações inoportunas, como boatos, intimidações, humilhações, descrédito e isolamento, atinge diretamente a dignidade do sujeito. Para cumprir as normas escritas, alguns representantes do poder público deixam os valores

éticos e a questão moral em segundo plano. O nepotismo e o favorecimento pessoal são exemplos contundentes desse tipo de comportamento.

Quando o superior hierárquico, em virtude do cargo que ocupa, ultrapassa os limites de suas atribuições e se desvia das finalidades da função pública, incorre em abuso de poder. Utilizar-se do poder que o Estado lhe concede é uma atitude perversa que caracteriza a prática do assédio moral e que se instala de forma gradativa no ambiente de trabalho.

No âmbito público, o assédio moral normalmente precede um conflito e pode iniciar-se, por exemplo, quando o sujeito reage ao autoritarismo da chefia ou não se adapta à reestruturação da organização ou à gestão por pressão, recusando-se a cumprir metas exageradas e que comprometem a sua dignidade. Para Hirigoyen (2002), a perseguição afronta a moral do indivíduo:

> Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade. Não é possível estudar esse fenômeno sem levar em conta a perspectiva ética ou moral, portanto, o que sobra para as vítimas do assédio moral é o sentimento de terem sido maltratados, desprezados, humilhados, rejeitados (HIRIGOYEN, 2002, p. 210).

Diante da nova organização econômica mundial, o Estado adotou o modelo gerencial de administração pública. Para atender a exigências, como flexibilidade organizacional e controle de resultados, a competição tornou-se ainda mais urgente, embora conserve ainda alguns princípios de cunho burocráticos, como o controle das atividades, a constante avaliação de desempenho e o treinamento sistemático.

> O objetivo central é o de reforçar a governança, mediante transição programada, de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (MAFRA, 2005 p. 11).

O modelo gerencial baseia-se na “responsabilização por resultados, na competição administrativa por excelência, na responsabilização social e na auditoria de resultados”. A responsabilização “é também uma forma de controle, uma forma de exercício do poder, mas é uma forma que envolve o próprio controlado na medida em

que o torna responsável perante o superior hierárquico e, mais amplamente, perante a sociedade" (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 31).

Nesse contexto, o trabalho docente passou por ajustes significativos, com a justificativa de que o modelo gerencial seria fundamental para a eficiência e a qualidade do serviço público, cuja lógica mercadológica provoca a precarização das condições de trabalho. A esse respeito Shiroma (2004) argumenta:

> É também objetivo dessa política semear o espírito de competição entre os professores, reforçado por meio da remuneração diferenciada por desempenho, buscando minar a solidariedade nessa categoria. Ou seja, essa política está menos relacionada à qualificação docente e mais ao controle do professor, forjado sob a designação de novos rótulos: profissional, responsável, competente e competitivo (SHIROMA, 2004, p. 10).

Segundo a autora, os gestores escolares passaram a assumir "novos papéis atribuídos ao diretor que, na figura de gestor, assumiu funções não só de captação e administração de recursos, mas de responsabilidade pelo gerenciamento dos professores" (SHIROMA, 2004, p. 10). Conforme os princípios dessa gestão, o objetivo é "transformar os diretores escolares em gerentes executivos e captadores de recursos", conferir-lhes atribuições idênticas às dos técnico-administrativos, equiparando às funções das duas categorias.

As práticas do modelo gerencialista consolidaram-se nas instituições de ensino. Com características de empresa, a gestão pública estabeleceu uma estreita relação de suas ações e valores com a reestruturação produtiva do pós-fordismo, substituindo a hierarquia centralizada e extremamente burocrática por formas mais flexíveis de controle (PAULA, 2005).

A análise das situações de assédio moral mostra dois lados de um mesmo fenômeno, ou seja, duas faces com interesses divergentes e que, na maioria das vezes, mantêm-se em silêncio. Uma é a do trabalhador assediado, que teme sofrer represálias e perseguições que podem induzi-lo ao erro e trazer-lhe problemas no desenvolvimento das atividades. O profissional tem receio, ainda, de ser excluído das atividades relativas à sua função, o que poderia denotar falta de sociabilidade e de compromisso. Nesse caso, o silenciamento ocorre por constrangimento e coação.

A outra face é a do trabalhador assediador, que tem a intenção de ocultar práticas que causam danos a terceiros, prejudicando diretamente o assediado, mas

garantindo a imagem de profissional irrepreensível diante do grupo ou da sociedade. Nesse caso, o silenciamento revela abuso de poder e certeza da impunidade, o que lhe confere força e tranquilidade para manter sua posição hierárquica na estrutura organizacional. A memória de exploração está presente, portanto, em ambas as faces, porém com vetores opostos.

Silenciar ou mesmo esquecer, além de ser um fenômeno individual, também resulta de um processo social de manipulação exercida por grupos dominantes sobre dominados. Por isso, a memória é passível de manobras, de conflitos e tensões, porque as estratégias de poder se impõem como ferramenta de controle mediante o uso do esquecimento e do silêncio (POLLAK, 1989).

Gondar (2003, p. 32) declara que "a memória pode ser um instrumento de poder. Todo poder pretende controlar a memória, selecionando o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido". A lembrança está presente na constituição do sujeito, entretanto, memória e subjetividade não pertencem somente a ele, uma vez que são também produzidas por dispositivos de poder, com base nos processos de produção social e material.

Portanto, o silenciamento no sentido de ocultar as palavras tem o poder de descortinar o entendimento, permitindo a compreensão do que se pretende esconder. Ainda que expresso por atos contrários, ele se compõe de inúmeras possibilidades significantes.

4.4. OS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES (PAD): DENÚNCIAS DE ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DOCENTE

O modo de produção do sistema capitalista modificou o funcionamento das organizações, principalmente no que diz respeito à racionalização do trabalho e à adoção de mecanismos de controle do tempo e de procedimentos, como o uso de instrumentos de avaliação e de punição, com o objetivo de aumentar a produtividade dos trabalhadores. No interior das organizações existe, no entanto, uma rede de relações de poder por meio das quais se exerce um domínio sobre as classes trabalhadoras. A essa situação alguns reagem com resistência ou com naturalidade.

O assédio moral não é um fato novo na história da humanidade. No entanto, somente no último quartel do século XX é que se iniciaram as pesquisas e passaram a divulgar os casos de abusos. Nas organizações, essa prática decorre principalmente em razão das novas formas de gerenciamento e de controle do trabalho. Este estudo aborda, portanto, as denúncias de assédio moral no Instituto Federal do Maranhão, partindo do seguinte questionamento: qual a memória coletiva do IFMA acerca do assédio moral no trabalho docente?

Para responder a essa pergunta, é imprescindível, pois, conhecer e analisar: 1) os relatórios de gestão do setor de Ouvidoria do IFMA com as ocorrências dos casos de assédio moral na Instituição; 2) a memória dos trabalhadores docentes, conforme os registros, em uma amostra de dez processos selecionados; 3) os relatos orais transcritos e examinados por meio da técnica de coleta de dados de grupo focal. A intenção da análise é identificar a presença de elementos caracterizadores do assédio moral no IFMA, seus fatores determinantes e formas de silenciamento diante da situação.

4.4.1. O assédio moral em números: o relatório de gestão do setor de Ouvidoria.

A Ouvidoria do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA integra a estrutura organizacional, conforme prevê o Art.172 da Resolução 30/2014 do Regimento Geral da Instituição:

> Art.172 - A Ouvidoria é órgão de assessoramento da Reitoria responsável pelo acolhimento e encaminhamento de manifestações e reivindicações da comunidade interna ou externa.

Implantada no segundo semestre de 2013, precisamente no mês de agosto, quando passou a vincular-se administrativamente à Controladoria Geral da União (CGU), a Ouvidoria do IFMA tem o dever de prestar contas de suas atividades, mediante relatórios com dados estatísticos sobre os tipos mais frequentes de manifestações, local e período, avaliação quantitativa dos resultados, além do monitoramento contínuo, com a especificação do tempo e local das ocorrências. O levantamento revela o total de registros por ano e está disponível para consulta no site da instituição.

A análise dos relatórios mostra inicialmente que os tipos de demandas são classificados de maneira mais genérica. Contudo, essa categorização está em conformidade com o artigo 4º da Instrução Normativa nº 01/2014 da Ouvidoria da Controladoria Geral da União, que estabelece os parâmetros de avaliação, a tipologia e o direcionamento da informação.

No levantamento apresentado pela Ouvidoria no ano de 2014, o relatório de gestão apontou os escores informados na Tabela 1. O indicador mostra um número insignificante de denúncias, o que deixa transparecer que esse tipo de manifestação tem pouca representatividade diante das demais ocorrências, as quais apresentam pontuações mais expressivas.

Tabela 1- Tipos de demandas recebidas (2014)

Manifestação	Quantidade
Reclamação	32
Informação	602
Denúncia	**8**
Elogio	9
Sugestão	7
Total	658

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

Para ratificar esse raciocínio, a Tabela 2 destrincha a quantidade de denúncias por assunto, porém, faz referência apenas aos itens “concurso TAE” e “servidor”, sem evidenciar, contudo, o conteúdo de cada uma delas. É oportuno ressaltar que a memória está expressa nos registros desse documento, sendo utilizada, de maneira controlada e manipulada, como um instrumento de poder, uma vez que determina o que deve ser evidenciado e o que deve ser omitido, conforme explicam Gondar (2003), Hobsbawm e Ranger (1983), Le Goff (1996) e Ricceur (2007).

Tabela 2 - Classificação das demandas por assunto (2014)

Manifestação / Assunto	Reclamação	Informação	**Denúncia**	Elogio	Sugestão	Total
Concurso TAE	4	167	**1**	1	1	174
Seletivo IFMA	10	145	0	1	2	158
Pronatec	3	25	0	0	0	28
Solicitação de Contato	1	61	0	0	0	62
Cursos	0	52	0	0	0	52
Servidor	1	5	**7**	1	0	14
Alunos	6	35	0	0	0	41
Outros	3	74	0	1	2	80
Prestador de serviço	3	11	0	2	1	17
Concurso docente	0	4	0	3	1	8
SISU	1	23	0	0	0	24
Total	32	602	8	9	7	658

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

Situação semelhante ocorre com as demandas registradas no relatório de gestão do ano de 2015. Novamente, os dados são superficiais quanto à tipologia adotada. Entretanto, é possível observar que o número relativo ao quesito “denúncia” aumentou significativamente em comparação ao ano anterior, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Tipos de demandas recebidas (2015)

Manifestação	Quantidade
Reclamação	90
Informação	425
Denúncia	**20**
Elogio	4
Sugestão	5
Total	544

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

As razões para o aumento significativo no número de denúncias são desconhecidas. Esse resultado contracena, no entanto, com a inexpressividade dos dados referentes aos quesitos obras, ensino, concurso e infraestrutura. Chama atenção o item “outros”, que, embora tenha um significado indefinido, apresenta um valor superior aos demais, conforme a Tabela 4. Todo o conteúdo implícito nessa classificação evidencia que o silenciamento está presente nessa demanda recheada de sentidos, segundo as definições de Namer (1987), Orlandi (1999) e Pollak (1989).

Tabela 4 - Classificação das demandas por assunto (2015)

Manifestação / Assunto	Reclamação	Informação	**Denúncia**	Elogio	Sugestão	Total
Estacionamento	1	0	0	0	0	1
Obras	0	0	**1**	0	0	1
Ensino	24	137	**4**	0	1	166
Pós-graduação	0	0	0	0	0	0
Graduação e Transferências	3	14	0	0	1	18
Concurso	16	125	**2**	0	1	144
Infraestrutura	1	1	**1**	0	0	3
Outros	22	41	**12**	3	1	79
Sol. Contato	2	63	0	0	1	66
Seletivo	9	36	0	1	0	46
Processos	12	8	0	0	0	20
Total	90	425	20	4	5	544

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

No ano seguinte (2016), o relatório de gestão aponta uma diminuição no número de denúncias. É o que mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Tipos de demandas recebidas (2016)

Manifestação	Quantidade
Reclamação	115
Informação	104
Denúncia	**15**
Elogio	2
Sugestão	2
Total	238

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

Verifica-se, entretanto, que o item “servidores” não se inclui na enumeração da Tabela 6. Esse quesito aparece somente no ano de 2014, conforme a Tabela 2. O termo “outros” está nas Tabelas 4 e 6 de classificação de demandas nos anos de 2015 e 2016. Mais uma vez constata-se a inconsistência de informações e a omissão de termos que não possuem significados expressivos no que diz respeito ao conteúdo dessas duas demandas. Fica subentendido, na análise das informações, que a intenção é deixar claro que não houve divergências com relação aos servidores nesse período.

Tabela 6 - Classificação das demandas por assunto (2016)

Manifestação / Assunto	Reclamação	Informação	**Denúncia**	Elogio	Sugestão	Total
Estacionamento	0	0	0	0	0	0
Obras	1	0	0	0	0	1
Ensino	22	17	3	2	0	44
Pós-graduação	2	0	0	0	0	2
Graduação e Transferências	1	1	0	0	0	2
Concurso	17	21	0	0	1	39
Infraestrutura	0	0	0	0	0	0
Outros	30	34	**10**	0	1	75
Sol. Contato	0	4	0	0	0	4
Seletivo	19	12	2	0	0	33
Processos	23	15	0	0	0	38
Total	115	104	15	2	2	238

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

No relatório de gestão do ano de 2017, disponibilizado recentemente no site da Ouvidoria do IFMA e incorporado a esta análise, registra-se um aumento significativo no número de denúncias em relação ao ano anterior. É o que demonstra a Tabela 7.

Tabela 7 - Tipos de demandas recebidas (2017)

Manifestação	Quantidade
Reclamação	199
Informação	125
Denúncia	**35**
Elogio	1
Sugestão	4
Total	364

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

Essa manifestação é mais expressiva nos quesitos “ensino” e “outros”, mostrados na Tabela 8. Porém, observa-se que nas Tabelas 4 e 6, dos anos de 2015 e 2016 respectivamente, aparece o quesito “processos” com escores nulos, ao passo que em 2017 esse item averba o número 1. Nessas informações, além de incoerências, inconsistências e silenciamento, identifica-se também o modelo gerencialista de gestão consolidado nos moldes da reestruturação produtiva, com o fim de alimentar um sistema que utiliza parâmetros para avaliar o desempenho e a produtividade da

organização, em atendimento ao princípio da transparência, conforme ressaltam os autores indicados no referencial teórico, Paula (2005), Mafra (2005), Bresser-Pereira (2008) e Faria (2009).

Tabela 8 - Classificação das demandas por assunto (2017)

Manifestação / Assunto	Reclamação	Informação	**Denúncia**	Elogio	Sugestão	Total
Estacionamento	1	0	0	0	0	1
Obras	1	3	0	0	0	3
Ensino	56	18	**13**	1	1	89
Pós-graduação	11	9	0	0	0	20
Graduação e Transferências	2	0	0	0	0	2
Concurso	387	24	1	0	0	63
Infraestrutura	4	1	0	0	1	6
Outros	37	35	**17**	0	1	90
Sol. Contato	1	2	0	0	0	3
Seletivo	24	25	3	0	1	53
Processos	25	8	**1**	0	0	34
Total	199	125	35	1	4	364

Fonte: https://portal.ifma.edu.br/ouvidoria/ouvidoria-relatorios/

É correto afirmar que as informações levantadas pelos relatórios de gestão da Ouvidoria do IFMA, no período entre 2014 e 2017, revelam claramente a incoerência dos dados e o controle da memória social contida nos registros, cujos significados se ocultam e se disfarçam anunciando um forte conteúdo de silenciamento. Tais características sinalizam a existência de assédio moral organizacional, conforme elucida Soboll (2008), ao afirmar que essa prática se insere no exercício das políticas gerenciais com o propósito de controlar a produtividade.

Logo, na instituição coexistem o assédio moral organizacional e o assédio moral interpessoal, extensões do mesmo fenômeno, nos termos do que defendem Silva, Oliveira e Zamboni-de-Souza, (2011). O item seguinte trata dessa proposição.

4.4.2. Memória das denúncias de trabalhadores docentes: o que revelam os relatos dos processos?

As denúncias dos trabalhadores docentes são formalizadas mediante Processo Administrativo Disciplinar e apuradas pela Comissão de Ética. As narrativas revelam

que os trabalhadores e trabalhadoras foram expostos a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes no exercício da docência, como estabelecem Hirigoyen e Barreto (2000) sobre atos e comportamentos agressivos que caracteriza o assédio moral.

Os relatos constantes nos processos foram analisados mediante a identificação dos critérios "imposição"[9] hierárquica, física e moral, que remetem às categorias previstas na análise teórica: assédio moral e trabalho docente, conforme exposição na metodologia (Quadro 3). Esses critérios permitiram operacionalizar "conceitos-chave"[10] ou "categorias de análise empírica"[11], como agressão, isolamento, constrangimento, perseguição e ameaça, os quais serviram de base para a categorização dos casos de assédio descritos nos processos.

Assédio e agressão

Inicialmente, reportamo-nos a recortes dos processos A e C, relacionados no Quadro 1 da Metodologia, em que são partes um servidor técnico-administrativo e uma professora. De acordo com o entendimento de Ferreira (2004) e Alkimin (2009) sobre assédio, os trechos evidenciam situações de condutas abusivas e constrangimentos, motivados por cobranças sem propósitos, com o intuito de agredir e desqualificar o docente:

> [...] nesse momento, o aluno, que **também era servidor do campus**, questionou desrespeitosamente, minha metodologia. Ele afirmou, preconceituosamente, que eu não conhecia a educação do Brasil. Em resposta, disse-lhe que não conhecia minha trajetória e que não podia me julgar. **Que eu não era uma professora medíocre, que fingia dar aula para que outros fingissem aprender**. A partir da minha fala, o aluno teve um ataque de fúria, levantando-se da cadeira gritando, **agredindo-me verbalmente** e caluniando-me (PROCESSO A, 2013 - **professora**).
>
> [...] não se consideram responsáveis por seus atos. Procuram **humilhar para se sentirem melhor**. Se utilizam dos **espaços públicos para lançar dúvidas sobre o caráter dos servidores**. **Nos corredores e em mensagens de e-mail**, as agressões são constantes. Praticam assédio moral com interesse pessoal, **agredindo atributos como: imagem, saúde, liberdade, intimidade e honra** (PROCESSO C, 2015 - **professor**).

[9] Weber (1991), Dejours (2003) e Soboll (2010).
[10] Cellard (2008).
[11] Minayo (2007).

Esses relatos mostram uma intenção deliberada de expor alguém de forma vexatória e constrangedora, como bem enfatizam Soboll (2008) e Zanin (2016). Esses autores asseveram que a banalização dessa prática pode ocasionar uma reação natural diante dos abusos no ambiente de trabalho e dificultar o reconhecimento do que é ou não permitido.

O assédio moral apresenta-se como uma estratégia de dominação sobre o conjunto de trabalhadores, uma vez que é utilizado na manutenção de práticas, como a gestão por estresse, por injúria, por medo, exposições constrangedoras sobre resultados, premiações negativas, ameaças e cobranças exageradas, críticas em público com a intenção de humilhar o outro.

Com base no entendimento de que o assédio moral configura uma estratégia de gestão que precariza as condições laborais, fortalecendo o processo de dominação nos âmbitos social e organizacional, reagir de forma natural diante desse quadro agrava ainda mais a situação e pode trazer consequências negativas. Uma vez que os sintomas podem não aparecer, esse problema pode tornar-se crônico, difícil de ser resolvido. Hirigoyen (2002) verifica que o assédio se assenta nas estratégias de gerenciamento impostas por uma lógica organizacional em que prevalecem os interesses do capital.

Quando o superior hierárquico pratica o assédio, ele faz o subordinado acreditar que está disposto a aceitar todas as condições impostas para manter o emprego. Hirigoyen (2002:108) identifica atitudes configuradoras do assédio moral: isolamento e recusa de comunicação, violação contra a dignidade e agressões verbais, físicas ou com conteúdo sexual.

Dessa forma, quando existe uma relação hierárquica, a precarização das condições laborais se manifesta no processo de dominação eficiente, que envolve situações de perversidade, de manobras e imposições por parte daquele que detém o poder e que utiliza instrumentos de cunho mais coercitivos para a concretização dos atos abusivos.

Assédio e perseguição

As situações mais comuns de assédio moral ocorrem em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, desumanas e aéticas, as quais desestabilizam o trabalhador no ambiente laboral.

Essa prática danosa traz impacto para as relações profissionais e sociais, além de revelar um lado obscuro do gerenciamento das relações humanas no trabalho. Ao discutir o conceito de "ideologia gerencialista", Gaulejac (2007) problematiza o mundo gestionário com base na ideologia dominante e trata da banalização do assédio moral, entendido como um **cerco moral**.

> Venho registrar a minha profunda indignação com problemas gerados por **servidores administrativos e professores que estão no serviço administrativo** ocasionando, para mim, **problemas na minha vida funcional e familiar**. Agem como carrascos, tal a violência que degrada o ambiente de trabalho. Não querem solucionar problemas e sim **pessoalizar problemas, desqualificando, destruindo e assediando** pessoas. Agem como **algozes que querem executar suas vítimas** (PROCESSO C, 2015 - **professor**).

Nesse trecho, fica explícito que os conflitos são gerados em ambientes onde prevalece o modelo gerencialista, uma vez que os docentes envolvidos também atuam em serviços administrativos. Sem solucionar os problemas, eles adotam uma conduta assediante e muito subjetiva diante da situação.

Para Figueiredo (2012), o assédio institucionalizou-se e se tornou uma regra de conduta no setor público por meio da estratégia de dominação do capital. Muitas organizações estão propensas a situações extremas de constrangimento, em virtude do despreparo de algumas chefias arrogantes, que mantêm relações autoritárias, de perversidade, mas que, de maneira geral, configuram uma perseguição a determinado indivíduo ou grupo. Conforme Soboll (2010) assevera:

> A violência no trabalho pode ser descrita como uma transgressão às regras que garantem a harmonia e o convívio social no contexto laboral. Origina-se em uma relação de imposição com uso de poder e com a utilização de instrumentos coercitivos para a concretização dos atos abusivos (SOBOLL, 2010, p.46).

Nas instituições públicas, ainda que o regime jurídico seja estatutário e os servidores gozem da garantia de estabilidade no serviço, o assédio moral também ocorre porque o chefe não dispõe de amparo legal para demitir o trabalhador. Outro aspecto importante é que os cargos de chefia são ocupados na maioria das vezes por indicação. Para o desempenho das funções, muitas vezes privilegiam-se correligionários e não a qualificação ou o preparo técnico.

Despreparado, sem o conhecimento mínimo necessário para o exercício da chefia, sustentado nas relações que garantem a sua permanência, o indivíduo toma atitudes arbitrárias, procurando compensar suas limitações. De outro modo, mesmo dispondo de um perfil para ocupar o cargo, pode ocorrer de o chefe adotar uma conduta arbitrária para demonstrar seus conhecimentos e habilidade para exercer o poder de mando. Em ambos os casos, consideram-se intocáveis. É preciso entender que "**a gestão não pode ser somente para uns ou para um segmento; tem que ser para todos**" (PROCESSO B, 2014 - **professora**).

Crozier (1990) afirma que duas forças se confrontam no interior das organizações públicas, as práticas oficiais e as ações informais, ocupando simultaneamente o mesmo espaço entre a fachada oficial e o contexto real do seu funcionamento.

Assédio e isolamento

Várias são as modalidades de assédio: o assédio do chefe contra o subordinado, dos subordinados contra o chefe, o assédio horizontal, o individual e o coletivo.

> É mais comum que o assédio seja desencadeado por uma pessoa em cargo de chefia e dirigido contra um subordinado competente e dedicado que, justamente por suas qualidades, possa ser percebido pela direção como mais apto a assumir a posição de chefe. Mas o assédio também pode ser desfechado pelos subordinados contra um chefe, pelos mais variados motivos. Existe ainda a forma horizontal de assédio — na qual os ataques são direcionados a um colega do mesmo nível hierárquico. Além do assédio individual — voltado a uma única pessoa —, é constatado o assédio coletivo, destinado a atingir um grupo de empregados (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 503).

Embora a modalidade mais comum de assédio seja do superior para o subordinado, essa prática pode ocorrer entre colegas do mesmo nível hierárquico, ou ainda do subordinado para o superior, situação mais rara e difícil de ser encontrada. Contudo, um ato isolado de humilhação ou desentendimento não é considerado assédio

moral. Para caracterizar assédio, são necessários requisitos, como a repetição sistemática, a intencionalidade, a direcionalidade, a temporalidade e a degradação deliberada. O elemento importante que qualifica o assédio moral não é o nível hierárquico do assediador ou do assediado, mas as características da conduta.

Ao analisarem a maneira de proceder no ambiente laboral, Seligmann-Silva (2011) destacam que os abusos frequentemente vêm acompanhados do silêncio, uma vez que:

> Liderada, explícita ou veladamente, por quem a perpetra, a prática desmoralizante recebe adesões dos demais e se propaga de modo a isolar cada vez mais a pessoa visada. O objetivo é excluir, desqualificar profissionalmente e desestabilizar emocionalmente alguém que, por motivos os mais diversos, tenha se tornado indesejável para o (a) perpetrador (a) do assédio (SELIGMANN-SILVA, 2011, p. 503).

Vale ressaltar que o assédio moral acarreta mudanças negativas no comportamento dos demais trabalhadores, que passam a isolar o assediado e a reproduzir as condutas do agressor. Surge, então, uma rede de silêncio e tolerância às condutas arbitrárias. A ausência de solidariedade dos colegas para com a vítima atinge os laços afetivos e facilita a manipulação.

No recorte do processo B, a denúncia da professora evidencia a estratégia de isolamento adotada pela gestão do campus, na tentativa de mascarar situações que ensejam favorecimento e de silenciar a docente.

> [...] na formação das bancas de monografias a **escolha dos participantes tem sido por afinidades.** Agora meu nome **nem sai mais na lista de docentes** do campus. **Deletaram-me da lista por quê?** Acredito que se houvesse boa intenção, o diretor teria corrigido, nem que fosse verbalmente, mas nem assim o fez (PROCESSO B, 2014 - **professora**).

Conforme atestam Barreto (2005), Freitas (2001) e Filho; Siqueira (2008), o abuso de poder vincula-se ao assédio moral por ser uma prática que extrapola os limites da autoridade. Trata-se de uma afronta ao princípio da legalidade previsto pelo Direito Administrativo. A consequência imediata é o isolamento do trabalhador docente, que vê afetada a sua dignidade.

Assédio e constrangimento

Considerando que o assédio moral mantém uma relação estreita com situações que envolvem poder, os níveis hierárquicos são institucionalizados. Segundo Marie-France Hirigoyen (2002, 2006), existe uma tipologia do assédio moral que permite identificá-lo em relações diversas: o assédio vertical descendente, praticado por superior hierárquico e dividido em perverso, estratégico ou institucional e o assédio horizontal, praticado por colegas e motivado pela intolerância às diferenças, somada à competitividade (MÁRQUES, 2011a; 2013).

Alguns trechos dos relatos constantes nos processos de denúncia são significativos para exemplificar o assédio moral nas relações hierárquicas, partindo do chefe para o subordinado, chamado de vertical. Os fragmentos revelam também as pressões sofridas por professores, como se pode verificar nos processos D e G. Já no trecho do processo de denúncia F, é possível perceber uma situação de constrangimento imputado pela gestão do campus e pelo grupo de pedagogas ao colega docente. Esse fato ilustra o assédio moral horizontal, ou seja, praticado pelos pares da mesma escala hierárquica:

> [...] aguardando os professores assinarem suas folhas de frequência e conversando com os demais sobre a **obrigatoriedade de assinar as folhas de ponto** [...] ao entrar na sala e ouvir o teor da conversa, aos gritos, me insultou dizendo que meu comportamento era de intransigência e que não existia obrigatoriedade de assinatura. Que isso era **o "poder" que havia subido à minha cabeça**, e, com tom de ameaça, disse: "**hoje você está aqui, mas amanhã pode não estar**" (PROCESSO D, 2015 - **servidora**).
>
> [...] recebi e-mail referente à **cobrança de minhas "ausências"**. O **diretor de ensino "ignorou"** meu pedido de férias e fez marcações que ele achou que deveria fazer. Deveriam lembrar que "**não são chefes, e sim, estão chefes**". Com intenção de prejudicar o outro, utilizando-se do "**seu suposto lugar de poder**" (PROCESSO G, 2016 - **professora**).
>
> [...] participei de reunião com **diretoria de ensino e com pedagogas para tratar de questões pedagógicas**. Nunca imaginei que a pauta era a minha pessoa. **Os professores do departamento queixaram-se** por conta dos textos que trabalho com os alunos e da metodologia utilizada. Como quem decide a metodologia a ser utilizada é o professor, **não vi razão para acatar a deliberação do departamento** em proibir a utilização dos mesmos (PROCESSO F, 2015 - **professor**).

Esses recortes comprovam a imposição daqueles que ocupam uma posição hierárquica superior nas relações profissionais, uma vez que justifica as tomadas de decisão, como ocorre no processo D, e os desmandos, no caso do processo G. É fato

notório que essas relações são permeadas de autoritarismo e de extremismo e, consequentemente, inquestionáveis, visto que estão amparadas por uma suposta legalidade.

Soboll e Heloani (2008) ressalvam que essas práticas não são exclusivamente resultado da ação de sujeitos perversos ou de relações interpessoais fracassadas. No entanto, esse raciocínio não isentam os atores sociais da responsabilidade que lhes cabe. O assédio moral é, antes de tudo, resultado das relações estabelecidas entre os trabalhadores e de uma organização específica do processo de trabalho, baseada em uma lógica capitalista, permeada de relações de poder.

As instituições públicas possuem características específicas que tipificam as práticas do assédio moral. Contudo, Hirigoyen (2002) declara que "a ocorrência de assédio moral no setor público [...] não está ligada somente a critérios econômicos, rentabilidade ou concorrência de mercado, mas a uma vontade de exercer poder" (SCHATZMAM et al., 2009, p. 22). Sobre esse aspecto, é importante registrar o desabafo do docente no Processo G (2016 - **professora**): **"respeitem quem pensa diferente de vocês, quem não faz parte de seus "grupinhos" ou que não comunga de suas práticas"**.

É necessário compreender, portanto, que o poder exercido dentro das organizações está relacionado a uma prática social. Weber (1991) e Faria (2004) verificam que é uma imposição da própria vontade, de um indivíduo ou de uma classe social, para realizar seus interesses e objetivos específicos, apesar das resistências ao exercício dessa capacidade.

Assédio e ameaça

Outra característica das instituições públicas é a burocratização das relações, como determina Saraiva (2002), expressa na racionalidade impessoal, regida por regras formais "que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, definindo com precisão as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas, tendo em vista os fins a que se visa" (SARAIVA, 2002 p. 188-189). Para Weber (1983), a burocracia é a organização eficiente por excelência, cuja missão é detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes de que maneira as atividades deverão

ser realizadas. Tudo se resume a uma questão de previsibilidade para obter maior eficiência da organização. Todavia, situações imprevistas também acontecem e acarretam ineficiência e imperfeições. São chamadas disfunções da burocracia.

Nos recortes dos processos de denúncia G e H, é possível extrair queixas do uso da burocracia para desfavorecer os docentes. É o que se pode considerar disfunção burocrática. As reclamações versam principalmente acerca do desrespeito das regras para privilegiar colegas e no uso intencional da burocracia para tornar lentos determinados procedimentos. No senso comum, corresponde à máxima "**aos amigos tudo, aos inimigos a lei**".

> É a primeira vez que tiro férias. **Aí ele (chefe) desmarca e marca o período que lhe é conveniente.** É a segunda vez que **recebo cobrança de "supostas ausências"**. Se minhas férias **tivessem sido marcadas como solicitei**, não precisaria pedir algo que é direito de todo docente. Sei que **muitos professores têm seus pedidos de férias atendidos** (PROCESSO G, 2016 - **professora**).
>
> [...] solicitei um comprovante de que exercia minhas atividades laborais no campus **sendo negado arrogantemente pelo chefe do departamento**, sem nenhuma justificativa tendo como praxe o mau atendimento **nas solicitações em que sou parte interessada, os trâmites correm normalmente, até chegar à alçada da servidora**, que despacha alegando desconhecimento do pedido ou que a documentação apresentada está errada (PROCESSO H, 2016 - **professor**).

Nesse ambiente organizacional estão presentes ações do tipo "gerenciamento pela ameaça". O respaldo está na precarização do trabalho, que favorece o silêncio, o sigilo e o individualismo. O assédio moral surge dessas circunstâncias, em que o trabalhador é considerado um objeto a serviço da organização.

Esse fato denota a precarização dos trabalhadores, decorrente da intensificação do ritmo de trabalho e da rotinização das tarefas. Identifica-se o assédio moral quando se viola a dignidade do trabalhador por meio de condutas inadequadas no universo profissional.

Nesse contexto, destacam-se alguns trechos dos processos de denúncia I e E, cujos protagonistas são docentes versus gestão. A desconsideração do profissional é evidente:

> Muitos fatos prejudicaram o andamento do meu trabalho. Por algumas vezes **fui retirada de sala porque a direção determinou** que os alunos fossem levados para eventos da Prefeitura, **sem que, ao menos, eu fosse**

> **comunicada previamente** [...] A direção falou que situações como esta eram comum de acontecer (PROCESSO E, 2015- **professora**).
>
> Estive afastado de minhas funções no período de julho a outubro/2016 para concorrer às eleições municipais [...] **durante todo o período do afastamento**, recebi várias mensagens e ligações do servidor (chefe) para que eu, **mesmo amparado legalmente, providenciasse o preenchimento dos diários**. Não satisfeito, ainda divulgou a vários alunos a informação que os discentes iriam ficar prejudicados pelo fato do professor não ter entregado os diários (PROCESSO I, 2016 - **professor**).

A deterioração das relações de trabalho é percebida por meio da manipulação como forma de ressaltar comportamentos autoritários, submissão, disciplina e pacto de silêncio. Dejours (2003) esclarece que o temor do indivíduo em não estar à altura do que a organização do trabalho impõe envolve:

> Imposição de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e diploma, de rapidez, de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc (DEJOURS, 2003, p. 28).

Nos casos analisados, as fontes do assédio se concentram, sobretudo, em uma imposição hierárquica e no descumprimento de normas estabelecidas. O agressor conhece as regras institucionais e morais vigentes e, apesar disso, de maneira consciente, escolhe ultrapassar esses limites, seja mediante abuso da autoridade, valendo-se da posição superior na hierarquia, seja por meio de um comportamento inconveniente e sistemático.

Para aprofundar as narrativas escritas pelos docentes registradas nos processos administrativos disciplinares pesquisados, foi aplicada a técnica de grupo focal com um grupo de doze servidores do IFMA, oriundos de vários campi e composto de cinco técnicos administrativos e sete docentes. Foram observados elementos contundentes a respeito da existência de assédio moral e, principalmente, de silenciamento diante dessa prática, já que o conteúdo em questão não está registrado nos dispositivos institucionais legais. Os relatos orais atestaram comportamentos que violam as regras estabelecidas – no plano moral e institucional – como também revelaram as categorias de análise teórica.

> É também quando você percebe dentro dessas relações de poder como foi citado, que o que eles pedem, a atitude que você tem já tá determinada, então

> você percebe que isso é uma coerção, que isso é um assédio. Então, a partir do momento que você se encontra numa posição em que você não pode ter um ponto de vista fora do que eles estão esperando, isso é uma coerção e você percebe que você tá numa situação de assédio (GRUPO FOCAL, Participante 1- **servidora**).

Esse tipo de assédio, identificado no relato oral do participante, demonstra claramente o regime de clausura da vítima. O servidor utiliza-se da força institucional e da autoridade na hierarquia administrativa para coagir o subordinado.

> Eu também vejo assim, muitos casos como uma afirmação de poder e lógico que esse exercício de poder vai se repetindo muitas vezes porque o sujeito é o mesmo, né? E quando ele passa por diversas, vamos colocar aqui funções, ele repete porque ele quer exatamente daquela maneira, daquele jeito, se não for daquele jeito, ele começa realmente o assédio, quando tá tudo caminhando de acordo com aquilo que ele coloca como objetivo, todo mundo tem que fazer, tá tudo bem, quando aquilo ali ultrapassa ou não chega no que ele provou como meta eu vejo muito esse assédio, principalmente falando no trabalho como relação de poder, " eu que mando, você tem que fazer ,você já isso, você não fez, assim, assado" (GRUPO FOCAL, Participante 11 - **professora**).

Nesse aspecto, o comportamento de assédio no ambiente de trabalho é suscetível de verificação com base em dois elementos indispensáveis: inconveniência e repetição. O comportamento do indivíduo que pratica o assédio está sistematizado nesses dois pilares. A inconveniência acontece quando o outro lado da relação mostra desconforto. A repetição se manifesta na insistência, em condutas reiteradas e que descumprem as normas. São exemplos: emissão de e-mails em horários impróprios, abordagem que gera desconforto, insinuações etc.

> Uma vez um cara, meu coordenador, [...] ele chegava comigo logo no início e perguntava assim "quantas turmas você quer?" E eu disse assim: "olha, eu sou peão de obra, onde me colocarem eu trabalho, eu não escolho porque eu sou massa de manobra". Aí ele recuava em relação a esse discurso e teve um dia que ele começou a me ligar, meia-noite, me chamava pra tomar whisky, me chamava pra sair, aí eu disse assim "tu não tá te enganando comigo não? Você está convidando com a pessoa errada". Como continuava esse processo de assédio, um dia ele me liga meia-noite e pergunta assim "você já saiu da faculdade?", eu disse "já" aí ele disse assim "eu queria falar contigo", eu disse "mas me diz o que é", ele disse "não, eu falo contigo pessoalmente", eu disse "beleza". Eu acredito no processo de teatralização do poder. Eu o repreendi publicamente na sala dos professores e a partir daí eu comecei a sofrer uma série de assédios, de problemas, de distorções, tanto que ele tinha uma relação muito próxima com a coordenadora geral e, no período, foi muito complicado (GRUPO FOCAL, Participante 4 - **professora**).

A violência de gênero é uma modalidade de assédio que pode ocorrer no ambiente de trabalho. Prova disso é que as mulheres representam o total de vítimas identificadas no grupo focal. O sexo feminino é o alvo principal desse tipo de comportamento, caracterizado pela inconveniência e repetição. Por várias vezes, elas são obrigadas a lidar de maneira silenciosa com ações intempestivas, em virtude da total ausência de mecanismos que possam ampará-las em uma eventual denúncia.

A ausência de mecanismos eficientes para garantir o fim ou mesmo inibir o assédio foi um aspecto que se destacou na pesquisa, uma vez que as instâncias investigadas não dispõem de aparato institucional para a diminuição desse tipo de comportamento que, muitas vezes, se instala entre os servidores. As narrativas escritas das denúncias e os relatos orais do grupo focal expressam omissão e silenciamento coletivo, tanto por quem sofreu como por quem testemunhou os abusos. Mostram, além disso, a falta de habilidade dos atores envolvidos em lidar com os fatos.

De outro modo, o assédio moral, categorizado seguindo o critério da hierarquia, tem outros objetivos, dos quais citamos o enquadramento profissional e a manifestação de poder por meio do organograma institucional. Isso fica ilustrado nas falas registradas do grupo focal.

> Em uma das minhas conversas com algumas pessoas relacionadas especificamente ao meu assédio, ela comentou que isso era mais questões culturais, há hábitos por trás e a pessoa acaba levando para todo lugar que ela vai, por toda gestão que ela vai, ela segue esses hábitos. Então assim, antes de acontecer isso, ele pode passar por todos os setores, por todos os lugares, sendo gestor, mas por ser uma prática recorrente dele, ele acha que sempre vai funcionar (GRUPO FOCAL, Participante 7 - **servidora**).

Fica evidente, na fala do participante 7, que é comum a prática do assédio no ambiente de trabalho. As origens desse tipo de comportamento respaldam-se principalmente no abuso de autoridade ou mesmo na tentativa de afirmação desta. Somam-se a isso a sensação de poder irrestrito e a convicção de que nenhuma (ainda que eventual) punição para o comportamento será efetivamente aplicada.

> Bom, assim, eu acredito que é como regra geral, né? As meninas são mais prejudicadas nesse sentido porque... a questão cultural, né? Se você for ver, essa questão de assédio, tanto sexual como moral, é uma coisa mais recente, né? Por exemplo, eu tenho 50 anos, mas eu lembro muito bem como a professora falou aqui, que ela foi contratada possivelmente por conta de um apelo sexual, eu presenciei várias vezes alguém dando conselho pra uma menina e ela já no primeiro emprego pra ela ir de certa forma sensual pra

> entrevista, pro primeiro dia, entendeu? Então eu quero dizer aqui que, o que eu tô querendo dizer é que isso é relativamente novo, né? (GRUPO FOCAL, Participante 2 - **servidor**).

Temos, pois, uma situação que existe no mundo social, fora dos limites do ambiente laboral, mas que se reflete nele. O impacto das mudanças geracionais, a desigualdade de gênero, a dificuldade em materializar as denúncias compõem um cenário propício para a reprodução de um comportamento que destitui o trabalhador docente de qualquer tipo de reação. Ademais, outro aspecto que permeia essa relação cultural está na vontade do indivíduo de exercer o poder constituído, de maneira autoritária, isto é, sem levar em consideração a vontade do outro.

> Eu vejo como uma questão de caráter. Por que de caráter? Porque é a mesma coisa quando se pergunta assim "por que fulano trai?". Existe algo implícito no contexto? Não, fulano faz porque ele pode, porque ele encontrou a oportunidade. Então, para mim, a ideia de você estar num cargo de poder, ele gera essa possibilidade e quem faz investimento nesse cargo de poder, faz em qualquer espaço. Ali se tornou apenas mais visível e a depender, se ninguém em campo reclamou, ele faz disso algo inerente a sua conduta, inerente a sua prática porque é alguém que busca sempre vantagens. Esse é o ponto. As pessoas buscam o poder também por conta disso, não é um ato inocente, não é um ato desprovido de interesse, é uma vontade, então ele está exercendo muitas vezes aquilo que ele buscou, aquilo que ele desejava. Para mim é só isso (GRUPO FOCAL, Participante 4 - **professora**).

A precarização intensifica-se com base no critério de referência de imposição hierárquica utilizada para enquadramento do trabalhador docente. Diversas acepções e a narrativa do participante 4 evidenciam esta dimensão. Em que pese à dificuldade de se tipificar o assédio com todos os detalhes, resta a sensação de que esses comportamentos (ditos culturais) podem ter-se perpetuado em um ambiente de "impunidade".

> Eu acredito que essa questão de assédio é muito mais que só essa parte de ser um incômodo, muitas pessoas não percebem que estão sendo assediadas e isso pode vir até depois do fato acontecido elas se percebem ter sido prejudicadas pela situação, então, muitas vezes as pessoas olham assim, sentem pena da pessoa, mas a pessoa tá se divertindo, ela tá achando que tá bem na situação quando na verdade ela tá sendo prejudicada, aí depois ela percebe essa situação, ela vai se sentir tendo um malefício pra ela aí ela vai perceber, então eu acredito que é nessa percepção do problema que se encontra essa ficha digamos assim que cai, daí é muito difícil se essa pessoa vai perceber em algum momento ou não, e se aquela situação vai ser trazida à tona pra ela, pelo menos, a pessoa prejudicada e, até a pessoa que está

> prejudicando, muitas vezes as duas estão no escuro nessa situação e elas acabam participando (GRUPO FOCAL, Participante 5 - **professor**).

A intersecção entre a imposição moral e a imposição física fica intermediada pelas estruturas hierárquicas utilizadas em favor do assédio. O limite identificado pelo *incômodo* no comportamento alheio é o principal indicador de rompimento intencional desse tipo de ação, que objetiva constranger o trabalhador docente.

No momento em que as relações de poder se materializam, isto é, se tornam visíveis, o assédio ganha contornos mais nítidos. Dessa forma, estabelece-se uma conexão entre dois componentes, a materialização do assédio e o abuso de poder, assentado, como se disse anteriormente, na hierarquia. O desdobramento imediato dessa configuração é a coerção do trabalhador em face dos embates no ambiente laboral.

> É assim uma situação muito interessante porque eu já tive dos dois lados, não de fazer o assédio, mas de ter que correr pra defender alguns servidores. Isso acontece muito, ninguém vai dizer aqui que isso não acontece porque o assédio não acontece nas nossas vidas porque às vezes acontece em pequeno grau e outros vêm numa situação já bem.... Então, assim, eu já fui assediada em um grau bem pequeno que eu consegui resolver de uma maneira tranquila, mas também já tive que correr muito pra esclarecer ao meu colega que aquilo ali era um assédio e porque que não deveria aceitar aquele tipo de situação, porque vem aquela famosa frase "olha eu tenho a caneta e a caneta ela é muito perigosa" e como é? Você vai se permitir tornar refém daquela caneta? Aí a caneta já passa a ter um peso maior, acho que até maior, guardadas as proporções, que uma arma que você aponta, então eu entendo que o assédio ele acontece muitas vezes por desconhecimento dos nossos direitos ou das nossas atribuições, de onde a gente quer atuar, e eu tenho, sinceramente falado, tenho muito medo desse assédio da caneta por quê? Porque já vi se tornar concreto o assédio com a caneta, já estive no lugar onde eu tinha a caneta e precisei dizer que ali não era daquela maneira. Então eu acho que, muitas vezes, nós servidores, somos assediados por não conhecermos realmente os nossos direitos (GRUPO FOCAL, Participante 11 - **professora**).

Existem duas questões importantes para destacar-se no que diz respeito aos relatos orais dos docentes registrados no grupo focal: 1) "a caneta é muito perigosa", uma expressão da hierarquia institucional que estimula a reprodução do assédio no ambiente laboral; 2) o silenciamento docente, mesmo em situações correlatas ao assédio.

O "poder da caneta" representa diversos aspectos que engendram o poder no ambiente de trabalho para a reprodução de práticas que precarizam a atuação docente. Em decorrência disso, o silenciamento coletivo representa as memórias subterrâneas

dos docentes em face dos casos de assédio, sofridos ou testemunhados, e que sufocam qualquer tentativa de subverter a lógica vigente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os últimos anos do século XX, o mundo do trabalho vem sofrendo mudanças. Entre elas está a ressignificação do seu sentido na sociedade atual. São rearranjos de conceitos filosóficos, administrativos, e, sobretudo tecnológicos, consequência das mudanças no sistema capitalista, ocasionadas pelas novas tecnologias, pelas formas de gestão e pela organização produtiva. Nas organizações, o trabalhador vê-se diante de dilemas das mais variadas ordens. Um deles é absorver, cada vez mais, novas atribuições.

As engrenagens do capitalismo impuseram desafios também ao trabalho docente. A relação entre capital e trabalho trouxe, senão de outra forma, uma precarização sentida em diversos níveis. Esta dissertação procurou demonstrar, portanto, em que medida ocorreu essa precarização e de que forma isso colaborou para o silenciamento do trabalhador docente no que diz respeito ao assédio moral. O estudo valeu-se de pesquisa bibliográfica, análise de denúncias formalizadas em Processos Administrativos Disciplinares arquivados na Comissão de Ética do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão - IFMA e aplicação da técnica de grupo focal com um grupo de doze servidores procedentes dos vários campi da instituição.

Assim, temos o assédio moral analisado na perspectiva de expressão da precarização e como ferramenta de gestão. Entre as diversas formas de assédio – e com a preocupação de investigar suas origens e causas – identificamos modalidades e respectivos valores de referência que subsidiam, de forma consciente, essas ações. Muitas vezes, rompem-se os padrões éticos que devem acompanhar a atuação profissional e colocam-nos diante de uma degradação moral que desrespeita não somente o trabalhador docente, mas a pessoa humana em si.

Este estudo comprovou que, no ambiente laboral, a desigualdade de gênero não pode ser ignorada, pois as mulheres enfrentam outra situação específica de violência, o assédio sexual. Essa prática se assenta na imposição física para eliminar qualquer possibilidade de autonomia das docentes, ignorando completamente a conduta ética e impondo uma cultura que pode ser facilmente entendida como sexista.

A análise das narrativas escritas de denúncias registradas nas instâncias administrativas investigadas mostrou que a Instituição não estimula, mas facilita a

reprodução desse tipo de conduta. O conteúdo das denúncias aponta para a utilização do "poder da caneta", conforme mostram os relatos orais colhidas na aplicação da técnica de grupo focal, em casos de assédio em três dimensões distintas e correlatas: 1) constranger o trabalhador docente; 2) promover desigualdades na esfera pública; 3) patrocinar o silenciamento dos envolvidos direta e indiretamente nas situações de abuso.

O silenciamento diante do assédio moral produz "feridas" profundas no indivíduo, como afirma Freitas (2001, p. 9). Palavras e ações hostis, explícitas ou veladas, dirigidas a um ou mais indivíduos geram adoecimentos físicos e psicológicos.

É raro encontrar algum trabalhador que não tenha sofrido pressão e constrangimento no ambiente de trabalho. A competitividade, o ritmo acelerado e as exigências do mercado são situações muitas vezes recebidas com naturalidade, como características do mundo do trabalho. Contudo, a falta de "limites" expõe os trabalhadores a humilhações constantes. Essas circunstâncias revelam a contínua reprodução de um contexto sócio histórico que conduz o sujeito a uma cegueira ideológica e à insensibilidade, que o deixa complacente a brutalidade sofisticada, primitiva e silenciosa.

Motivado pelo medo e pela vergonha, o silêncio produz comportamentos velados e subterrâneos e leva as pessoas a não denunciar os abusos. Nesse caso, a memória individual não é esquecida, mas utilizada como uma estratégia pessoal para enfrentar a organização social da vida (POLLAK, 1992).

No que diz respeito ao trabalho docente, o silenciamento alicerça-se na insegurança ou no constrangimento, patrocinado pela rede de relações que se estabelece na estrutura hierárquica organizacional ou mesmo pela desigualdade de gênero (no caso das mulheres). As memórias subterrâneas relacionadas ao assédio moral foram evidenciadas durante a aplicação da técnica de grupo focal. Nesse momento, os participantes puderam verbalizar as situações vividas – e não formalizadas – o não dito e o silenciamento se romperam, e foi possível observar os valores de referência contidos em cada um dos relatos.

Durante a pesquisa, verificou-se que uma das principais dificuldades tanto dos atores quanto da Instituição foi identificar as situações de assédio moral. A despeito da existência de legislação sobre o tema, ainda é incipiente a operacionalização de mecanismos práticos que possam coibir ou mesmo estimular uma nova mentalidade que

valorize o outro. O grande desafio é a instrumentalização, um processo que consiste em dotar as pessoas dos meios necessários e adequados para identificar as situações de risco e combatê-las.

Do ponto de vista dos trabalhadores docentes, a reflexão a ser feita passa quase que obrigatoriamente pelo modelo de cultura organizacional vigente. Significa impor limites, tanto na relação profissional quanto no convívio social, e sustentar uma linha de visão diferente no ambiente laboral, agora, na horizontal. Pelo que se identificou ao longo da pesquisa, o assediador assume um perfil de completo desprezo pela igualdade no ambiente de trabalho. Essa desigualdade reforça o privilégio da manutenção da hierarquia, condição recorrente nas situações de assédio e identificada tanto no conteúdo das narrativas escritas de denúncias quanto nos relatos orais dos docentes participantes do grupo focal.

No que se refere a instituição, a pesquisa identificou que a implantação das instâncias administrativas constituiu um passo importante para a formalização das denúncias, haja vista que os casos de assédio outrora eram sequer tratados como problemas sociais. No entanto, as instâncias administrativas não são suficientes para inibir situações de assédio, pois a mudança de mentalidade requer obrigatoriamente uma postura institucional que identifique e responsabilize efetivamente os assediadores. A atualização de resoluções, portarias, manuais de conduta, é uma medida que pode indicar um novo caminho.

Reconstruir as situações de assédio moral, no contexto laboral específico, é uma tarefa árdua, envolve elementos histórico-políticos que engendram tais práticas na sociedade atual. É importante ressaltar que podem existir outras linhas teóricas e metodológicas para tratar do assunto, suscitando o debate, outros estudos e questionamentos a respeito do assédio moral. Portanto, é imprescindível o aprofundamento contínuo dessas questões, na medida em que se desafiam os limites da atuação profissional docente.

REFERÊNCIAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio Moral na Relação de Trabalho**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

ALVES, Giovanni. **Dimensões da Reestruturação Produtiva** – Ensaios de sociologia do trabalho. Bauru, Editora Praxis, 2007.

_____. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.

ANTUNES. Ricardo. **A desertificação neoliberal no Brasil (Collor, FHC e Lula)**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial. 2005.

ANTUNES, Ricardo; ALVES Giovanni. **As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 87, p. 335-351, maio/ago. 2004.

APPLE, Michael. **Educação e Poder**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989. Tradução Maria Cristina Monteiro.

_____. **Relações de classe e gênero e modificações no processo de trabalho docente**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, n. 60, p.3-14. fev. 1987. Tradução Tomaz Tadeu da Silva.

ASCHIDAMINI, Ione M.; SAUPE Rosita. **Grupo Focal – estratégia metodológica qualitativa: um ensaio teórico.** Revista Cogitare Enfermagem. Vol.9. 2004. ISSN 2176-9133. Disponível em <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/1700/1408>. Acesso em abril/2018.

BARRETO, Margarida. M. S. **Assédio moral: a violência sutil — análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia Social) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

_____. **Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2006.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BOUDON, Raymond.; BOURRICAUD, François**. Dicionário Crítico de Sociologia**. São Paulo: Ática, 1993. 653p.

BRASIL, **Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Plano de Ação. SENADO FEDERAL, 2011.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

BRESSER-PEREIRA. **Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. Trabalho escrito para ser publicado em livro organizado por Maria Ângela d'Incao. 2008. Disponível em: <http://www.resserpereira.org.br/papers/2008/08.13.Primeiros Passos.Reforma Gerencial.pdf>. Acesso em: 6 jan. 2009.

BOBBIO, Norberto, et al. **Dicionário de Política**. São Paulo: Editora UNB, 1992.

CARAN, Vânia Cláudia Spoti et al. **Assédio moral entre docentes de instituição pública de ensino superior do Brasil**. Acta paul. enferm**.**, São Paulo, v. 23, n. 6, p. 737-744, 2010.

CAREGNATO, Rita C. A.; MUTTI, Regina. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.

CAVALCANTE, Jouberto. de Quadro P. **O Direito do trabalho e o assédio moral.** Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 10, n. 638, 7 abr. 2005. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/6457>. Acesso em: 1 maio 2017.

CAVALCANTE, Marcio J. M. et al. **TRANSIÇÃO DO MODELO BUROCRÁTICO PARA O MODELO GERENCIAL: Caso da Coordenadoria de Planejamento do Poder Judiciário do estado de Rondônia.** 2010. Disponível em: <https:// www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_1374.pdf> Acesso em agosto/2017.

CELLARD, André. **A análise documental**. In: POUPART, Jean et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 295-316.

CHALHOUB, Sidney. **Trabalho**, **lar e botequim*:* o cotidiano dos trabalhadores no Rio de. Janeiro da belle époque**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2008.

CHANLAT, Jean. François. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Lisboa. Anais. Lisboa: CLAD, 2002. p. 8-11.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral Da Administração**. Editora Elsevier Brasil: 8ª – 2011.

COMISSÃO DE ÉTICA. 2015. Disponível em <https://portal.ifma.edu.br/instituto/reitoria/comissao-de-etica/>. Acesso em junho/2017.

CORREGEDORIA. 2015. Disponível em <https://portal.ifma.edu.br/corregedoria-institucional/>. Acesso em junho/2017.

COSTA, Frederico. L. da. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas.** Revista de Administração Pública, v. 42, n. 5, p. 829-874, set/out. 2008.

CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: Universidade de Brasília, 1990.

DAL ROSSO, Sadi. **Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** Tradução Luis Alberto Monjardim. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

DELGADO, Gabriela Neves. **Direito fundamental ao trabalho digno**. São Paulo: LTr, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Ática, 2008.

ELIAS, Norbert. **O processo civilizador - formação do estado e civilização** (vol. 1). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.I, 1993.

_____. **A sociedade dos indivíduos.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994a.

_____. **O processo civilizador: uma história dos costumes**. v. 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994b.

FARIA, José Henrique. **A linha de produção flexível: técnicas japonesas ou taylorismo fordismo de base microeletrônica?** In: FARIA, José Henrique. Economia Política do Poder: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004. p. 179-203. v-2

_____. **Gestão Participativa. Relações de Poder e de Trabalho nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Economia Política do poder: fundamentos.** Curitiba: Juruá, 2010a. v1, 202p.

_____. **Economia Política do poder: uma crítica da teoria geral da administração.** Curitiba: Juruá, 2010b. v2, 250p.

FARIA, José H.; MENEGHETTI, Francis K. O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho. In: FARIA, J.H. (organizador). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FELKER, Reginald Delmar. H. **O dano moral, o assédio moral e o assédio sexual nas relações de trabalho**. São Paulo: LTR Editora, 2006.

FERREIRA, Bonilha. **Assédio Moral nas Relações de Trabalho**. Campinas, Russell Editores, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H. Título: **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2.ed. revista e ampliada, 2002

FILHO, Antonio M.; SIQUEIRA, Marcus. Vinícius S. Assédio Moral e Gestão de Pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de Gestão de Pessoas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie.** Ano 2008, 9(5), 11-34.

FRANÇA, Robson. L. de et al. **Controle do trabalho no contexto da reestruturação produtiva do capital**. Curitiba: Editora CRV, 2011, v.1. p.186.

FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações.** *Rev. adm. empres.* [online]. 2001, vol.41, n.2, pp.8-19. ISSN 0034-7590. Disponível em < http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>. Acesso em maio/2017.

_____. **Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho?**. RAE Eletrônica, v. 6, p. 1-7, 2007.

_____. **Existe uma Saúde Moral nas Organizações?** O&S. Organizações & Sociedade, Salvador - BA, v. 12, n.32, p. 13-27, 2005.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez Editora, 2010a.

GAULEJAC, Vicent. **Entrevista: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida (SP): Ideias & Letras, 2007.

GENTILI, Pablo. Três teses sobre a relação trabalho e educação em tempos neoliberais. In: LOMBARDI, J.C.; SAVIANI, D; SANFELICE, J.L. **Capitalismo, trabalho e educação** (Orgs.) Campinas, SP: Autores Associados, HISTEDBR, 2002. (Coleção educação contemporânea), p.45-59.

GIL, Antonio. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GONDAR, Jô. Memória, poder e resistência. In: BARRENECHEA, M. A.; GONDAR, J. (Org.). **Memória e espaço: trilhas do contemporâneo**. Rio de Janeiro: 7letras, 2003.

GRAMSCI, Antônio**. Concepção dialética da História**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.

GUEDES, Márcia N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2004.

HALBWACHS, Maurice. **A memória coletiva**. Tradução: Beatriz Sidou. 2. ed. São Paulo: Centauro editora, 2006.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo, Edições Loyola, 2005.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Assédio Moral - um Ensaio Sobre a Expropriação da Dignidade no Trabalho**.** RAE - eletrônica, v. 3, n. 1, janeiro-junho, 2004

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

_____. **Mal-estar no trabalho. Redefinindo o Assédio moral**. Tradução Rejane Janowitzer. Bertrand Brasil, Rio de Janeiro, 2002.

HOBSBAWM, Eric; RANGER, Terence. **The Invention of Tradition.** Cambridge, University Press, 1983. Tradução de Celina Cardim de Cavalcante.

JEDLOWSKI, Paolo. **Memory and sociology: Themes and issues**. Time & Society, Tradução Beatriz Sidou. Rio de Janeiro: 2001.

KUENZER, Acácia Z**.** A formação de educadores no contexto das mudanças no mundo do trabalho: novos desafios para as faculdades de educação. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 63, p. 105-111, ago. 1998.

_____. Exclusão includente e inclusão excludente: a nova forma de dualidade estrutural que objetiva as novas relações entre educação e trabalho. In: LOMBARDI, José; SAVIANI, Dermeval; SANFELICE, José. (Org.). **Capitalismo, trabalho e educação**. Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2002. p. 77-95.

_____(Org.). **Ensino Médio: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

KUENZER, Acácia Z.; CALDAS, Andreia. R. **Trabalho docente: comprometimento e desistência**. In: Anais do IV Simpósio Trabalho e Educação. NETE/FaE/UFMG. Ago. 2007.

LE GOFF, Jacques. **História e memória**. 4 ed. Campinas, Ed. da UNICAMP, 1996.

LÉLIS, Úrsula. A. de; SOUZA, Vilma A. de. Precarização do Trabalho docente e gestão democrática da escola: antinomias que se entrecruzam no cotidiano escolar. **Revista educação e políticas em debate**, v.2. n.2 – jul/dez.2012.

LEYMANN, Heinz. **Mobbing: la persécution au travail**. Paris: Seuil, 1996. Tradução Marcos Sarrita.

LIMA FILHO, Francisco. das C. Elementos Constitutivos do Assédio Moral nas Relações Laborais e a Responsabilização do Empregador. **Revista do Ministério Público do Trabalho do Mato Grosso do Sul**, Mato Grosso do Sul, n 01, 2007.

LUCENA, Carlos. et al. **Trabalho e Educação no século XXI: experiências internacionais**. São Paulo: Xamã, 2012. 231p.

_____. Marxismo, crise do capitalismo monopolista e qualificação dos trabalhadores. In.: **Marxismo e Educação: Debates contemporâneos**/José Claudinei Lombardi, Demerval Saviani (orgs.). Ed. – Campinas, SP: Autores Associados: HISTEDBR, 2008.

MAFRA, Francisco. Administração pública burocrática e gerencial. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, VIII, n. 21, maio 2005. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=503>. Acesso em setembro/2017.

MAGALHÃES, Livia. D. R. Educação, História e Memória: uma aproximação do estudo geracional. In: **Revista HISTEDBR online**. Campinas: UNICAMP, 2007. Num. 28. Disponível em http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/28/art07_28.pdf. Acesso em outubro/2017.

MANCEBO, Denise. Uma análise da produção escrita sobre o trabalho docente em tempos de globalização. In: MANCEBO, D.; FÁVERO, M. L. de A. (Orgs.**) Universidade: políticas, avaliação e trabalho docente.** São Paulo: Cortez, 2004, p. 235-250.

_____. Trabalho docente: subjetividade e sobreimplicação. **Psicologia: Reflexão & Crítica**, Porto Alegre, v.20, n.1, 2005.

MÁRQUES, Fernanda. T. Na escola, entre violências: percepções de uma comunidade escolar sobre violência institucional e assédio moral horizontal. In: **XVI Congresso Brasileiro de Sociologia**, 2013, Salvador, Anais XVI Congresso Brasileiro de Sociologia. Salvador: SBS, 2013, pp. 1-20.

MARTINS, Valmir F. **O papel da cultura organizacional "milícia de bravos" na ocorrência do assédio moral: um estudo na polícia militar da Bahia.** Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA. 2006.

MARX, Karl. **O capital**. (vol. 1). 2 ed. São Paulo: Nova cultural, 1996.

MEDEIROS, Ruy H. A**. Memória compartilhada e história: entre alienação e ideologia**. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Memória: Linguagem e Sociedade. UESB, 2015.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco: 2000.

MONTESPERELLI, P. **Sociologia de la memória**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2004. 192p.

MORAES, Alexandre. de. A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2004

NAMER, Gérad. **Mémoire et societé**. Paris: Méridiens Klincksieck. Tradução por Sérgio Milliet. Brasília: Editora da UnB, 1987. 3 v.

OGU. **Orientações para a implementação da Lei de acesso à informação nas ouvidorias públicas**. Controladoria Geral da União. Ouvidoria Geral da União. Brasília – DF, 2012.

ORLANDI, Eni P. **As formas do silêncio: no movimento dos sentidos**. 3. ed. Campinas: Ed. Unicamp, 1999.

OUVIDORIA. **Relatório Anual de 2015 da Ouvidoria.** Disponível em <https://ouvidoria.ifma.edu.br/arquivos/Relatorio_Anual-2015Ouvidoria_IFMA.pdf>. Acesso em julho/2017.

PAULA, Ana. Paula. de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2014-2018).** Disponível em < https://portal.ifma.edu.br/wp-content/uploads/2015/07/pdi.pdf> Acesso em agosto/2017.
PEIXOTO, Osvaldo S.; PEREIRA, Ivonete V**. Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador.** Disponível em <Rev. Bras. Med. Trab., Belo Horizonte, Vol. 3, N. 2, p. 135-137, ago-dez, 2005>. Acesso em junho/2007.

POLLAK, Michael. Memória, Esquecimento, Silêncio. **Revista Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, 1989.

_____. Memória e identidade social. In: **Estudos Históricos**, 5 (10). Rio de Janeiro, 1992.

RIBEIRO, Carla. V. S; LEDA, Denise. B. **Trabalho docente na expansão da educação superior: as repercussões do REUNI no trabalho docente e na cultura das IFES**. Universidade Federal do Maranhão, 2013.

_____. O trabalho docente no enfrentamento do gerencialismo nas universidades federais brasileiras: repercussões na subjetividade**. Educação em Revista**. Belo Horizonte, v.32, n.04, p. 97-117. Outubro-Dezembro 2016. Disponível em < http://www.scielo.br/pdf/edur/v32n4/1982-6621-edur-32-04-00097.pdf> Acesso em outubro/2017.

RIBEIRO. Carla Vaz S. **A saúde do servidor público em tempos de gerencialismo.** In: XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, 2009, Maceió. XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social, 2009.

RICOEUR, Poul. **A memória, a história, o esquecimento.** Campinas: Editora da Unicamp, 2007.

ROCHA, Décio; ROCHA, Marisa L. da. Produção de conhecimento, práticas mercantilistas e novos modos de subjetivação. **Psicologia & sociedade**. Vol.16, n° 1. Porto Alegre*:* 2004. Disponível em <Psicologia & Sociedade http://www.bvs-psi.org.br/>. Acesso em 31 jul. 2006.

RODRIGUES, José. **Os empresários e a educação superior**. Campinas, SP. Autores associados, 2007 – (Coleção polêmicas do nosso tempo).

SARAIVA, Luiz Alex Silva**.** Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr. 2002.

SATO, Leny. Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In: M. G. Jacques, & W. Codo (Eds.), **Saúde mental e trabalho: leituras** (pp.31-49). Petrópolis:Vozes, 2000.

SCHATZMAM, Mariana.; GOSDAL, Tereza. C.; SOBOLL, Lis. A.; EBERLE, André. D. Aspectos definidores do assédio moral. In: SOBOLL, L. A.; GOSDAL, T. C. (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar.** São Paulo: LTr, 2009. p. 17-32.

SCOPINHO, Rosemeire A. **Qualidade total, saúde e trabalho: uma análise em empresas sucroalcooleiras paulistas**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2000, vol.4, n.1, pp.93-112. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552000000100006>.

SELIGMANN-SILVA, Edith. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SENNET, Richard. **A Corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999

SEVCENKO, Nicolau. **O professor como corretor**. Folha de São Paulo, São Paulo, 4 jun. 2000. Caderno Mais, p.6-7.

SHIROMA, Eneida O.; EVANGELISTA, Olinda. **A colonização da utopia nos discursos sobre profissionalização docente**. Revista Perspectiva, Florianópolis, v. 22, n. 02, p. 525-545, jul./dez. 2004. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/viewFile/9665/8886>. Acesso em novembro/2017

SHIROMA, Eneida O. **Implicações da política de profissionalização sobre a gestão e o trabalho docente**. In: SIMPÓSIO SOBRE TRABALHO E EDUCAÇÃO, 2., 2004, Belo Horizonte. Faculdade de Educação da UFMG, nov. 2004. 17 f.

SILVA, Cristiane R.; GOBBI, Beatris C.; SIMÃO, Ana A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organizações rurais & agroindustriais, v. 7, n. 1, 2005.

SILVA, Edil. F. da.; OLIVEIRA, Keila. K. M. de.; ZAMBONI-DE-SOUZA, Paulo. C. Saúde mental do trabalhador: o assédio moral praticado contra trabalhadores com LER/DORT. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, 36, 56-70, 2011.

SILVEIRA, Victor. N. Schwetter. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, out/dez. 2008.

SOBOLL, Lis. Andrea. P. **Assédio Moral/Organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008a. 238 p.

_____. Assédio Moral. In: CATTANI, Antonio D.; HOLZMANN, Lorena (orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2010.

_____. Assédio moral no trabalho**. Dicionário de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. Pedro F Bendassoli e Jairo Eduardo Morges-Andrade (orgs). São Paulo: casa do psicólogo, 2015.

SOBOLL, Lis Andréa; HELOANI, Roberto. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais. In: SOBOLL, Lis Andréa. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 17-24

TARDIF, Maurice. **Saberes Docentes e Formação Docente**. Petrópolis: Vozes, 2002.

TARDIF, Maurice.; LESSARD, Claude. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TOLFO, Susana. R.; LÓPEZ, Sristeu. S.; CEDEÑO, Alejandro. G. Assédio Moral no Trabalho e transformações no mundo do trabalho. In: **Um campo em tension entre campos: psicologia de las organizaciones y del trabajo em Iberoamérica**. Santiago de Chile; RIL Editores, 2015.

VALENTE, Geilsa S. C.; CERQUEIRA, Carlos Alberto da C. **A organização do trabalho docente e ocorrência de assédio moral no ensino público superior de enfermagem**. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, Porto, n. spe2, p. 123-128, fev. 2015

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa: Editora Universidade de Brasília, 1991. v.1.

_____. **Economia e sociedade**. 4 ed. Brasília: Editora da UNB, 1993.

_____. **A ética protestante e o "espírito do capitalismo"**. Trad. José Marcos Mariani de Macedo. Ed. Antonio Flavio Pierucci. São Paulo; Companhia das Letras, 2004.

ZANIN, Fernanda da Conceição. **Acerca da relação alienada entre Sujeito e Trabalho na Contemporaneidade: um ensaio sob o olhar da Psicanálise** – Curitiba, 2016.

ZIMMERMANN, Silvia Maria et al. **O assédio moral no Direito do Trabalho**. Cartilha. Disponível em <http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf>. Acesso em fevereiro/2018.

APÊNDICE

PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS

ANO	PROCESSO	LITIGANTES	MOTIVAÇÃO	CONCLUSÃO
2013	**Processo A**	Professora e servidor.	Professora relata **agressão** de servidor administrativo.	Proposta de acordo pacífico. visando à harmonização do ambiente de trabalho. Processo civil foi instaurado.
2014	**Processo B**	Professora e gestão do campus.	Professora denuncia **isolamento** sofrido pela gestão do campus.	Foi assinado termo de ajuste de conduta pessoal para encerrar o conflito.
2015	**Processo C**	Professor e servidor.	Professor indignado por **tratamento assediante** de servidor administrativo.	Foi assinado termo de ajuste de conduta pessoal para encerrar o conflito.
2015	**Processo D**	Professor e servidora.	Servidora do setor administrativo sofre **constrangimento** de professor motivado pelo cumprimento de norma administrativa.	Foi aplicada sanção de censura à servidora e encaminhado processo à corregedoria para instauração de PAD.
2015	**Processo E**	Professora e gestão do campus.	Professora redistribuída relata **assédio moral e coação.**	Em julgamento.
2015	**Processo F**	Professor (substituto) e gestão do campus.	Professor substituto relata **constrangimento.**	O contrato do professor não foi renovado.
2016	**Processo G**	Professora e gestão do campus.	**Perseguição e isolamento** ao docente através da negação de solicitações de férias.	Acordam as partes, mediada pela comissão de ética. Houve retratamento perante acusações.
2016	**Processo H**	Professor e servidora.	Professor relata **perseguição** do servidor administrativo.	Em julgamento.
2016	**Processo I**	Professor e servidor.	Professor relata **constrangimento** sofrido por servidor administrativo	Em julgamento.
2016	**Processo J**	Professora e servidor.	Professora relata **assédio sexual**	Em julgamento.

Relato 1

Professora relata ameaça sofrida por servidor (aluno):

Ao começar a aula, fui abordada por uma aluna que perguntou sobre a apostila do conteúdo ministrado por mim. Informei que não sabia se teria que fornecer apostila, uma vez que a turma era de ensino superior e deveria estudar através dos textos científicos, já fornecidos. Nesse momento, o aluno, que também era servidor do campus, questionou, desrespeitosamente, minha metodologia. Ele afirmou, preconceituosamente, que eu não conhecia a educação do Brasil. Em resposta, disse-lhe

que ele não conhecia minha trajetória e que não poderia me julgar. Que eu não era uma professora medíocre, que fingia dar aula para que outros fingissem aprender. A partir da minha fala, o aluno teve um ataque de fúria, levantando-se da cadeira gritando, agredindo-me verbalmente e caluniando-me dizendo que eu havia lhe chamado de medíocre, parecendo para mim e para os outros alunos presentes, que iria me agredir fisicamente. Ele se encaminhou para a porta, ainda proferindo insultos, quando, indignado, um dos alunos levantou e começou a me defender. O aluno servidor voltou-se, nesse momento, e agrediu o aluno, verbal e fisicamente. Saí da sala em busca de socorro e o aluno servidor veio atrás de mim, parecendo que ia me atacar, quando foi contido pelos alunos que estavam na sala.

Relato 2

Professor relata assédio moral sofrido por servidor administrativo.

Venho registrar a minha profunda indignação com tudo que está acontecendo no campus Santa Inês. Os problemas gerados por servidores administrativos e professores que estão no serviço administrativo, ocasionando, para mim, problemas na minha vida funcional e familiar. A impressão que tenho é que esses servidores agem como carrascos, tal a violência que degrada o ambiente de trabalho, assediando os demais servidores. Nos corredores e em mensagens de e-mail as agressões são constantes. Não querem solucionar problemas e sim pessoalizar problemas, desqualificando, destruindo e assediando pessoas. Agem como algozes que querem executar suas vítimas. Não se consideram responsáveis por seus atos. Procuram humilhar para se sentirem melhores. Se utilizam dos espaços públicos para lançar dúvidas sobre o caráter dos servidores. Praticam assédio moral com interesse pessoal agredindo atributos como: imagem, saúde, liberdade, intimidade e honra. Esse problema já se arrasta há quase dois semestres. Está muito difícil trabalhar.

Relato 3

Professora relata o isolamento que sofreu por parte da gestão do campus.

Absurdamente esse é o cenário desarmonioso em que se encontra o campus. A gestão não pode ser somente para uns ou para um segmento; tem que ser para todos. O que tenho percebido é uma espetacularização das atividades e eventos internos numa tentativa de mascarar nossa verdadeira situação: reuniões sem quórum, servidores desmotivados e perseguidos, eventos sem presença dos professores, planejamentos de

ensino que deixaram de acontecer. Os professores não são escutados, mas são cobrados. Tem acontecido a criação de documentos absurdos e contrários à lei, comunicação truncada que criam situação embaraçosa para professores, como a influência danosa do aluno contra o professor. Calei-me até então para não polemizar, mas diante de tamanha falta de trato da gestão para com os professores, resolvi posicionar-me. A situação que aconteceu comigo fere o código de ética do instituto, que foi a falta de respeito às especialidades técnicas dos professores, uma vez que na formação das bancas de monografias a escolha dos participantes tem sido por afinidades, a fim de que os mesmos ganhassem documentos comprobatórios para pontuação de processo de RSC. E a qualidade do trabalho acadêmico, fica onde? Agora meu nome nem sai mais na lista de docentes do campus!! Deletaram-me da lista por quê? Acredito que se houvesse boa intenção, o diretor teria corrigido, nem que fosse verbalmente, mas nem assim o fez. No meu entendimento um isolamento muito grave e que em algumas instâncias pode ser entendido como assédio moral ou perseguição política. É preciso lembrar de que não se faz uma instituição de ensino sem a participação e valorização do professor.

Relato 4

Servidora relata constrangimento sofrido por professor:

"Estava eu, na sala dos professores, aguardando os professores assinarem suas folhas de frequência e conversando com os demais sobre a obrigatoriedade de assinar as folhas de ponto, quando o professor "X", ao entrar na sala e ouvir o teor da conversa, aos gritos, me insultou dizendo que meu comportamento era de intransigência e que não existia obrigatoriedade de assinatura. Que isso era o "poder" que havia subido à minha cabeça, e, com tom de ameaça, disse: "hoje você está aqui, mas amanhã pode não estar".

Continuou dizendo que era intransigência e que eu poderia enviar as folhas de ponto por e-mail para todos, assim ninguém levaria faltas, como se fosse culpa minha. Disse ainda que no campus "X" não existe isso de assinar frequência e que "aquela pessoa que ousasse cobrar dos professores a assinatura levava era uns tapas" (palavras dele).

A partir do exposto, ressalto que, de acordo com o código de ética do servidor, todos os nossos atos, comportamentos e atitudes devem ser direcionados para a preservação da honra e da tradição dos serviços públicos, além do que, tratar mal uma pessoa que paga seus tributos, direta ou indiretamente, significa causar-lhe dano moral. Sendo o referido professor servidor desta instituição e eu, servidora e cidadã, sinto-me constrangida pelo

ocorrido, tanto pelas palavras dele quanto pelo tom de voz, que compõe atitudes que não condizem com a preservação da honra do serviço, como também pela exposição diante dos demais servidores, denegrindo minha imagem e desqualificando meu trabalho. Considera, ainda, que o professor agiu em desacordo com o código de ética, que diz que o servidor deve trabalhar em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas.

Relato 5

Servidora relata perseguição sofrida pela gestão do campus:

Honestamente não sei do que se trata o e-mail que recebi referente a cobrança de minhas "ausências". No mês de dezembro, solicitei ao diretor de ensino a marcação de minhas férias para os meses de janeiro e fevereiro. Por essa ocasião, eu já sabia que precisaria desse tempo para finalizar minha dissertação. Ocorre que, o diretor de ensino "ignorou" meu pedido e fez marcações que ele achou que deveria fazer. De tal atitude resultou que não consegui terminar o período letivo, já que necessitei me ausentar para concluir meu trabalho a tempo e, ainda, precisei pedir "afastamento". Se minhas férias tivessem sido marcadas como solicitei, não precisaria pedia algo que é direito de todo docente. Além do que precisava financeiramente do pagamento das férias, tive que arcar com prejuízos matérias pela falta de zelo do diretor. Se a marcação do diretor consta das datas de 01/02 a 03/03 e de 11/03 a 25/03, nesses períodos estarei de férias e, se estou de férias, por que estou sendo cobrada? É a primeira vez que tiro férias. Aí ele desmarca e marca o período que lhe é conveniente. É a segunda vez que recebo cobrança de "supostas ausências". Se existe falta de comunicação entre vocês do administrativo, procurem saná-los. Já me queixei reiteradas vezes para cada um. Sei que muitos professores têm seus pedidos de férias atendidos. O próprio diretor se queixa de seus antigos chefes. Algumas pessoas deveriam lembrar que "não são chefes, e sim, estão chefes". Não tenho ódio de ninguém, mas uma pessoa agir com intenção de prejudicar o outro, utilizando-se do "seu suposto lugar de poder" é algo abominável. Espero que haja sensatez para que respeitem quem pensa diferente de vocês, quem não faz parte de seus "grupinhos" ou que não comunga de suas práticas. Entretanto, já vi em outras situações a direção encaminhar email para todos os servidores informando quem defendeu seus títulos e ainda parabenizando. Não sei por que não foi feito comigo. A qualidade de vocês não passa por uma autoavaliação, não?? Esse silenciamento precisa ser refletido.

O silenciamento da comunicação de férias aos alunos se deve a que?? O silenciamento em relação às críticas tem qual finalidade?? Quem pode falar e quem deve ser silenciado?? Esses silenciamentos são formas de mascaramento de um poder.

Relato 6

Professor relata perseguição de servidora administrativa.

Em junho/2013 solicitei um comprovante de que exercia minhas atividades laborais no campus para fins de participação em seletivo para mestrado, sendo negado arrogantemente pelo chefe do departamento, sem nenhuma justificativa. Assim, para concorrer à vaga tive que me deslocar para São Luis e requerer junto ao departamento a referida declaração, o que causou perplexidade deste, uma vez que cabia ao setor fornecer tal documento. A servidora ocupa cargo de chefia e o faz com extrema presunção e arrogância, tendo como praxe o mau atendimento, contrariando claramente os princípios da Administração Pública, ilegalidade e impessoalidade. Em duas ocasiões somente fui comunicado que estava em gozo de férias quando do final do período, uma vez que me foi negada a comunicação das mesmas, com clara manifestação de antipatia pessoal de origem ignorada. Nas solicitações em que sou parte interessada, os trâmites correm normalmente, até chegar à alçada da servidora, que despacha alegando desconhecimento do pedido ou que a documentação apresentada está errada, mostrando um ropante de presunção de poder, mesmo que tais documentos tenham passado pelo crivo de outro servidor, que também tem fé pública. O que mais me chocou foi ela ter alegado que o documento apresentado por mim não tinha autenticidade, conforme seu juízo de valor, o que pode configurar fraude ou falsidade por mim cometida, constituindo-se em crime.

Relato 7

Professor relata constrangimento sofrido por servidor administrativo.

Estive afastado de minhas funções no período de julho a outubro/2016 para concorrer às eleições municipais, nos termos da CF art. 38, III e Lei 65/1990, art. 1ª, VII, b. Ocorre que durante todo o período do afastamento, recebi várias mensagens e ligações do servidor (chefe) para que, mesmo amparado legalmente, providenciasse o preenchimento dos diários. Não satisfeito, ainda divulgou a vários alunos a informação que os discentes iriam ficar prejudicados pelo fato do professor não ter entregado os diários. Os alunos, receosos, mandaram mensagens e fizeram inúmeras ligações,

diuturnamente, para me cobrar os diários. A situação se agravou quando fui ao campus e o servidor me abordou questionando o não preenchimento dos diários, e, em tom de ameaça, disse que “ele mesmo já abriu contra mim mais de dois processos administrativos”, humilhando-me e constrangendo-me perante os presentes. Esse fato aconteceu reiteradas vezes durante todo o período de afastamento.

Relato 8

Professora redistribuída relata assédio moral e coação pela gestão do campus

Muitos fatos prejudicaram o andamento do meu trabalho. Por algumas vezes fui retirada de sala por que a direção determinou que os alunos fossem levados para eventos da Prefeitura, sem que, ao menos, eu fosse comunicada previamente. Planejei realizar uma ação com os alunos do PROEJA e reservei o laboratório de informática. Naquele dia à tarde fui ao campus organizar os detalhes e fui comunicada que não poderia ocupar o laboratório por que outro professor, que não conseguiu terminar suas aulas do semestre passado, ficaria no laboratório. Fiquei chateada e tentei conversar com meu chefe imediato, mas não o encontrei; então comuniquei o fato a direção de ensino, que informou a direção geral. Pedi que tomassem providências quanto à falta de comunicação e planejamento das atividades. A direção falou que situações como esta era comum de acontecer. Para minha surpresa, a atividade que eu estava organizando foi suspensa com a justificativa de que não houve divulgação da ação que eu estava organizando. Decidi reunir os alunos, a coordenação e a direção para explicar a situação. Logo após, busquei a direção geral para pedir informações sobre minha solicitação de diárias, feita há mais de um mês, e ainda não tinha sido pago, quando a diretora me chamou em sua sala para conversarmos. Solicitou a presença do diretor de ensino e começou a relatar que tinha olhado meus processos de redistribuição e de pedido de diárias e que havia se arrependido de ter aceitado minha vinda ao campus, pois o instituto havia tido perdas. Disse que tinha sabido por terceiros que eu tinha feito comentários comparando o meu IF de origem ao IF em que estou lotada atualmente e, se eu não estava satisfeita, que pedisse remoção. Disse ainda que eu estava fazendo confusão e por isso a oferta de turmas de PROEJA não iria ser mais realizada. Fiquei indignada. Disse a ela que eu não poderia ser responsabilizada pelo fim da oferta de turmas daquela modalidade, pois os problemas de falta de planejamento, de professores e de comunicação não perpassavam por mim e que ficassem cientes de que isso era

assédio moral. Ela ficou extremamente alterada e disse “não me venha falar de planejamento, pois isso aqui não funciona”. A primeira coisa que fazemos ao entrar no instituto é fazer um plano de trabalho e ouvir isso da direção do campus era muito sério, pois fere nossas ações como professores. Ao final disse que eu resolvesse a questão com a direção de ensino. Voltei para a sala de aula muito abalada emocionalmente. Os alunos, vendo minha situação, ficaram quietos, cochichando e demonstrando preocupação. Compartilhei minhas angustias com outros professores que ficaram surpresos com a atitude da diretora, mas pediram que eu mantivesse a calma. Foi realizada uma segunda reunião onde o servidor (chefe) apaziguou os ânimos, mas relatei o que havia ocorrido na primeira, os atos de assédio moral e coação sofridos por mim e solicitei providências para a apuração do ocorrido.

Relato 9

Professor relata constrangimento.

No dia 10/03 participei de reunião com diretoria de ensino e com pedagogas para tratar de questões pedagógicas. Nunca imaginei que a pauta era a minha pessoa. Os professores do departamento queixaram-se por conta dos textos que trabalho com os alunos e da metodologia utilizada. Como quem decide a metodologia a ser utilizada é o professor, não vi razão para acatar a deliberação do departamento em proibir a utilização dos mesmos. Percebi que toda objeção a mim provém do departamento e não dos professores. Quando recebi o documento onde afirmava que o departamento não teria interesse na renovação do meu contrato, ainda tomei o fato como natural. Na assembleia departamental a diretora explicou as razões pelas quais meu contrato não tinha sido renovado, afirmando ser em virtude dos temas que eu trabalhava em sala de aula, uma vez que os mesmos feriam o projeto pedagógico do instituto. Fui contratado para ocupar a vaga de Filosofia, compatível com a minha formação, no entanto as disciplinas ofertadas a mim (10) são todas de sociologia. Ademais, eu só descobria que sociologia ia ministrar (I, II ou III) quando adentrava a sala de aula e os alunos me falavam, pois o departamento não sabia. Nunca foi apontado contra mim nenhum ato que desabonasse minha conduta ou qualquer erro que prejudicasse a aprendizagem dos alunos. Quando os alunos souberam das razões apresentadas pelo departamento com o fim de não renovarem meu contrato, fizeram um abaixo-assinado para requerer a renovação imediatamente, por entenderem que tanto a minha liberdade quanto a deles

estava sendo cerceada. Os professores do departamento apoiaram a decisão e afirmaram que eu adotava uma “doutrina” diferente do que o departamento vem trabalhando ao longo do tempo. Não tive direito a ampla defesa e muito menos prazo para responder, já que a exposição dos fatos foi feita sem a minha presença, pois não fui convocado para essa assembleia que, na verdade, seria uma inofensiva reunião para divisão de horários. Aguardo providências a fim de que não ocorra o mesmo com outros professores que, divergindo do clã, se torne um herege, que não será tratado com os rigores e os pudores da velha inquisição, mas com o assanhamento e o mau-caratismo dos novos inquisitores, incultos e violentos.

Relato 10

Professora relata assédio sexual por servidor administrativo:

Solicito providências urgentes para com servidor administrativo, o qual tem tido comportamento indevido dirigido a mim, enviando pelo e-mail institucional conteúdo constrangedor e amoral. O servidor vem tendo atitudes depreciatórias para comigo já há algum tempo, de forma verbal, fazendo com que eu deixe de adentrar as dependências do campus quando o mesmo se encontra no local. São palavras dele, no último e-mail enviado: “Bom dia!!!! Linda!!! Assim ocê me mata!!! Quando é que a gente vai passear no seu carro??Posso te telefonar??Huuummmm....gostosaaaaaa!!!!um abraço apertadooo!!!!!”. Assim, fica comprovado seu assédio moral e sexual.

Transcrição do áudio da sessão de Grupo focal

1) O que se entende por assedio? O que é assedio?

Participante 8 – Eu acho que assedio é uma forma de opressão; você bota contra a parede alguém por algum motivo que seja favorável para uma das partes.

Participante 4 - Eu acredito que seja uma manifestação de poder em que ela se dá sem o uso direto da força física, mas ela se dá por uma relação de coação, numa relação mais sutil; eu acho que nesse sentido mais eficiente.

Participante 1 – Eu acho que o assédio é algo, digamos assim, inconveniente para um determinado momento, é tipo como se fosse forçar alguém a fazer alguma coisa contra a vontade.

Mediador - Certo, ok. Olha, a gente percebe que nós estamos em um momento muito especifico em que essa pauta está surgido principalmente no que diz respeito ao meio artístico, ao meio do cinema e tal. Eu ouço muitas pessoas dizendo assim “ah mas agora você não pode mais elogiar as mulheres, agora você não pode mais cantar as mulheres, fazer elogios”. Veja bem, vocês tocaram num ponto que eu acredito que é interessante pra nós começarmos a discutir, quão confortável ou desconfortável a pessoa se sente? Eu acho que quem é mulher consegue saber exatamente quando você ouve um elogio, se ele te deixou confortável ou não, não é isso?

Como é vocês percebem essa questão do conforto ou do desconforto? É fácil sentir quando você está numa situação desconfortável? ou não é tão simples assim?

Participante 1 – Eu acho que vai muito do entendimento da pessoa, porque as vezes aquilo que é desconfortável para mim pode não ser pra uma outra pessoa, então vai depender do ponto de vista que ela tenha do que seja desconfortável diante de um elogio.

Mediador - Então o conforto vai variar? Alguém concorda, alguém discorda?

Participante 8 - Não é nem uma questão de discordar ou concordar. Eu acho que é uma linha muita tênue e depende muito do que se é tratado, essa linha de conforto muitas vezes quem está assediando vai chegando por um caminho que muitas vezes inicialmente pode não parecer um assedio e ai você se encontra numa situação de encurralamento, de constrangimento em que ai você acaba por ficar sem defesa.

Mediador – Isso me leva a segunda pergunta.

2) Quando é que a gente se dá conta de que ali está configurado uma situação de assedio?

Participante 3 – quando eu me sinto violentada.

Participante 6 – quando eu me sinto coagida.

Mediador – Então é quando há um sentimento de que você está sendo coagida, está sendo violentada, não necessariamente no sentido físico?

Participante 3- Não fisicamente, mas moralmente, violentada moralmente, violentada por ter sido desrespeitada quanto ao meu corpo, a minha roupa, a minha maneira de me colocar, enfim, violentada em vários sentidos.

Mediador - E quando é que cai a ficha do constrangimento? Quando é que isso acontece?

Participante 5 – Eu acredito que essa questão de assedio é muito mais que essa parte de ser um incomodo. Muitas pessoas não percebem que estão sendo assediadas e isso pode vir até depois do fato acontecido, quando elas se percebem ter sido prejudicadas pela situação. Então, muitas vezes as pessoas olham assim, sentem pena da pessoa, mas a pessoa está se divertindo, ela acha que está bem na situação, quando na verdade ela está sendo prejudicada. Depois ela percebe essa situação e vai sentir que foi prejudicada. Então, eu acredito que é nessa percepção do problema que se encontra essa "ficha" digamos assim que cai. É muito difícil se a pessoa vai perceber em algum momento ou não, para que a situação seja trazida para ela. Se a pessoa prejudicada e a pessoa que está prejudicando estão no escuro nessa situação..... elas acabam participando.

Participante 7 – É também quando você percebe dentro dessas relações de poder, como foi citado, que eles esperam de você uma atitude de concordância em relação ao que eles determinam. Então, você percebe que isso é uma coação, que isso é um assedio. A partir do momento que você se encontra numa posição em que não pode ter um ponto de vista fora do que estão esperando, isso é uma coação e você percebe que está numa situação de assedio.

Mediador – Entendi. Vamos para o próximo tópico porque agora é uma questão bastante especifica. Nós estamos refletindo sobre assédio, mas vamos tentar ver agora no ambiente de trabalho. Isso é mais grave? Menos grave? Ocorre com mais frequência? com menos frequência? Alguém conhece uma pessoa, não precisa citar o nome, ou onde aconteceu, ou quando aconteceu, mas uma narrativa de alguém que esteve nessa situação de assédio e tenha interesse em compartilhar?

Participante 3- Assedio aconteceu comigo, foi assedio de trabalho, eu era participante do campus "X". Quando eu cheguei aqui eu ainda brincava dizendo que lá era o talibã, né?, porque lá o clima organizacional era muito difícil para se trabalhar e eu lembro que eu deveria ter uns dois ou três anos de IF, quando estava lecionando para uma turma da noite. Nessa ocasião teve um sarau e a turma era especificamente formada por mulheres e elas estavam vendendo chocolates e iam citar poesias. Então, tomei a decisão de liberar a turma, faltando vinte ou trinta minutos para o final do horário, porque o sarau já tinha iniciado, com o fim de colaborar com a atividade do professor que estava organizando o evento. Eu sai da sala e a coordenadora, que na época era diretora do ensino superior, denominação que só existia nesse campus, chamado de DESTEC, me

chamou lá de cima e disse “ei, você, sobe”, e eu achei que ela queria passar alguma informação né? alguma coisa do curso ou da coordenação. Eu estava resolvendo uma última questão com uma aluna e disse “olha, daqui a cinco minutinhos eu subo” e, quando eu subi ela me trancou numa sala e chamou a diretora do campus na época, colocou o chefe de gabinete da diretora pra ficar do lado de fora da porta pra não deixar ninguém entrar e, obviamente, eu não poder sair e ali começou uma espécie de “ vamos te chamar pra te corrigir”, não é isso ? e eu não sou calada, não fico calada e quando me irrito o tom de voz vai lá em cima, mesmo porque normalmente já tenho um tom de voz bastante acentuado. Ela botou o dedo em cima de mim e eu disse “ tu te segura, por que a reza que tu aprendeu, eu rezo, faço batizado, faço casamento, dou extrema unção e tu ainda nem saiu da igreja ” entendeu? porque eu achei aquilo ali um absurdo e eu pedia pra abrir a porta e ela dizia “não, você não vai, a gente não vai abrir a porta porque a conversa ainda não acabou. Porque que você liberou a turma?” e eu disse “ eu tenho autonomia dentro da minha sala de aula, coordenação não tem autonomia na minha sala de aula, chefe de departamento, setor pedagógico, diretor de campus, quem sabe da minha disciplina sou eu”. Talvez se ela tivesse vindo num outro contexto me abordar ou perguntar o que estava acontecendo, mas chegar a me trancar numa sala e apontar o dedo? Eu não sei nem porque eu não a processei!!? Acho que é porque eu não sabia do PAD. Vim a saber do PAD depois, mas isso que aconteceu foi bastante triste, saí bem irritada quando consegui abrir a porta.

Participante 7- Eu estava entrando em exercício num determinado serviço, e a minha lotação era para um determinado lugar e quando fui me apresentar, recebi uma proposta para entrar em exercício provisório em outro lugar. Quando falei que não tinha interesse no exercício provisório, foi colocado que eu estava levantando um grande problema. Então a partir desse momento vejo que foi uma situação de assedio, pelo fato de não aceitar. Acho que não tenho obrigação de aceitar um exercício provisório em outro lugar que não seja o meu órgão de lotação, de posse. Eu percebi que foi um assedio, a partir do momento que falei que não tinha interesse e me foi colocado que eu estava criando um problema em não aceitar. Comentei que infelizmente não dava para aceitar e que esse problema não era meu. Eu também tenho uma postura de ser bem verdadeira, o que as vezes acaba sendo um defeito, porque a partir do momento que você está chegando e já se criou um ambiente desagradável, pelo fato de você não aceitar

qualquer tipo de coisa, como eu não aceitei, percebi que as relações já não eram as mesmas. Em outro momento fui chamada para outra proposta, que também competia a mim aceitar ou não, e eu novamente disse não. Daí foi levantada a situação anterior e alegado que precisaram de mim duas vezes e nas duas vezes eu me recusei. Percebi que isso era uma imposição recorrente, motivada por relações de poder. Era direito meu ter recusado. Não tenho obrigação de aceitar. Então isso é um assedio e eu passei por isso.

Participante 11- É uma situação muito interessante porque eu já tive dos dois lados, não de fazer o assédio, mas de ter que defender alguns servidores. Isso acontece muito, ninguém vai dizer aqui que isso não acontece, porque as vezes acontece em pequeno grau e outros vem numa situação já bem.... Então, eu já fui assediada em um grau bem pequeno e consegui resolver de uma maneira tranquila, mas também já tive que esclarecer ao meu colega que aquilo era um assedio e que ele não deveria aceitar aquele tipo de situação, porque vem aquela famosa frase " olha eu tenho a caneta e a caneta ela é muito perigosa" e como é? você vai se permitir tornar refém daquela caneta? Aí a caneta já passa a ter um peso maior, acho que até maior, guardada as proporções, que uma arma que você aponta. Então eu entendo que o assédio acontece muitas vezes por desconhecimento dos nossos direitos ou das nossas atribuições, de onde a gente quer atuar, e eu tenho, sinceramente falando, muito medo desse assedio da caneta, porque? Porque já vi se tornar concreto o assédio com a caneta. Já estive no lugar onde eu tinha a caneta e precisei dizer que ali não era daquela maneira. Então eu acho que, muitas vezes, nós servidores, somos assediados por não conhecermos realmente os nossos direitos.

Mediador – muito bem, ok. Participante 4?

Participante 4 – é... quero relatar um assedio que, na verdade, se eu for ver a minha trajetória de vida.... sempre tive problemas com assedio, principalmente assédio sexual. Comecei a trabalhar muito cedo, com dezesseis anos já trabalhava, e tenho certeza que meu chefe me contratou exatamente com más intenções; só que eu sempre tive uma forma muito bruta de lidar com isso; o pessoal dizia que eu jogava handebol com corpo; eu fui atleta e isso define um corpo. Eu tive uma situação que, pra mim, essas são as formas de enfretamento que a gente precisa saber nos lugares que nós queremos ocupar dentro da vida e dentro dos espaços. Uma vez um cara, meu coordenador, ele foi preso pela policia federal vendendo prova, fazendo prova, num esquema pra entrada de alunos

no curso de medicina, mesmo assim foi comprovada com o coordenador da faculdade, e ele chegava comigo logo no início e perguntava assim “quantas turmas você quer ?” e eu disse assim “olha, eu sou peão de obra, onde me colocarem eu trabalho, eu não escolho porque eu sou massa de manobra”, ai ele recuava em relação a esse discurso. Teve um dia que ele começou a me ligar, meia noite, me chamava pra tomar whisky, me chamava pra sair, ai eu disse assim “tu não ta te enganando comigo não? Você está convidando a pessoa errada”. Como continuava esse processo de assedio, um dia ele me liga meia noite e pergunta assim “você já saiu da faculdade ?”, eu disse “já”, ai ele disse assim “eu queria falar contigo”, eu disse “mas me diz o que é”, ele disse “não, eu falo contigo pessoalmente”, eu disse “beleza”. Eu acredito no processo de teatralização do poder. Ele estava na sala dos professores, com quase setenta professores presentes, e eu chego do lado dele, bato no seu ombro, e disse assim “deixa eu te falar uma coisa, eu não sou menina, eu não sou moleque e eu já te falei que eu sou que nem peão de obra, se você tiver alguma coisa pra falar comigo, fale de forma objetiva, mas não fique me ligando, não fique me rondando, porque esse tipo de situação eu não aceito”. A partir daí, comecei a sofrer uma serie de assédios, de problemas, de distorções, tanto que ele tinha uma relação muito próxima com a coordenadora geral e, no período foi muito complicado. Trabalho desde os dezesseis anos e a única demissão que eu tive na vida foi uma demissão que veio proveniente dessas relações; Então, pra mim, a instituição quando coloca alguém numa gestão e não olha o caráter e a conduta dessa pessoa, ela se torna tão conivente quanto aquele que aceita esse tipo de situação. Então eu acredito que é uma relação de poder que também se dá por consentimento daquele que cala, porque se houver essa manifestação de aceitação, aquele que está na posição de poder de fato excede, mas se você resistir, nós temos outras opções. A opção, senão de uma renúncia de forma objetiva, tem a questão do enfrentamento, de sair daquele espaço, mas não me deixar passível, porque eu acho que esse é o grande problema

Mediador – Entendi. Mais alguém? Não? Vocês estão falando de alguns pontos que eu quero ressaltar aqui para gente ver se é isso mesmo. Que uma das questões relacionadas ao assédio é a abordagem, não é isso? Em via de regra é uma abordagem que deixa o outro desconfortável, né? E que dependendo de como ela acontece, você vai sempre se sentir intimidado, constrangido. Uma outra coisa que vocês tocaram também é a questão da insistência, de uma repetição dessa abordagem inadequada, é isso? ok. E uma outra

questão também que eu anotei aqui é o descumprimento da regra, pelo o que vocês estão me colocando, tanto pelo ponto de vista institucional, há uma regra, ou seja, quando é que você fala com um colega de trabalho? No horário de trabalho. Se você está ligando em outro horário você está descumprindo uma regra, é isso? e há uma regra, como foi dito, há uma regra moral que também é descumprida, há uma conduta moral, que se deve seguir, ela não está escrita em nenhum lugar, mas é do costume e ai o indivíduo descumpre essa regra, seja institucional ou seja uma regra moral, e então ultrapassa essa fronteira. Minha próxima pergunta é

3) Qual a origem desse tipo de comportamento?

Mediador – que aparentemente o indivíduo escolhe romper essa regra. Ele sabe que é errado ligar meia noite, não é? ou ele sabe que é errado ameaçar com o poder da caneta. De onde é que vem então esse tipo de comportamento? Qual é a fonte dele? Porque as pessoas escolhem esse tipo de abordagem?

Participante 7 – Em uma das minhas conversas com algumas pessoas relacionadas especificamente ao meu assedio, ela comentou que isso era mais questões culturais, há hábitos por trás e a pessoa acaba levando para todo lugar que ela vai, por toda gestão que ela vai, ela segue esses hábitos. Então, antes de acontecer isso, ele pode passar por todos os setores, por todos os lugares, sendo gestor, mas por ser uma prática recorrente dele, ele acha que sempre vai funcionar.

Mediador - Então tem uma questão cultural por trás. Seria a fonte desse tipo de comportamento, como uma fonte cultural. Ok.

Participante 4 – Eu vejo como uma questão de caráter. Porque de caráter? Porque é a mesma coisa quando se pergunta assim “porque fulano trai?”. Existe algo implícito no contexto? Não, fulano faz porque ele pode, porque ele encontrou a oportunidade. Então para mim a ideia de você está num cargo de poder, ele gera essa possibilidade e quem faz investimento nesse cargo de poder, faz em qualquer espaço. Ali se tornou apenas mais visível e a depender, se ninguém em campo reclamou, ele faz disso algo inerente a sua conduta, inerente a sua prática porque é alguém que busca sempre vantagens, esse é o ponto. As pessoas buscam o poder também por conta disso, não é um ato inocente, não é um ato desprovido de interesse, é uma vontade. Então ele está exercendo muitas vezes aquilo que ele buscou, aquilo que ele desejava. Para mim é só isso.

Participante 11 – Eu também vejo assim muitos casos, como uma afirmação de poder e lógico que esse exercício de poder vai se repetindo muitas vezes, porque o sujeito é o mesmo, né? e quando ele passa por diversas, vamos colocar aqui funções, exercendo funções, ele repete porque ele quer exatamente daquela maneira, daquele jeito, se não for daquele jeito ele começa realmente o assédio. Quando está tudo caminhando de acordo com aquilo que ele coloca como objetivo, todo mundo tem que fazer, tá tudo bem. Quando aquilo ali ultrapassa ou não chega no que ele provou como meta, eu vejo muito esse assedio, principalmente falando no trabalho, como relação de poder, "eu que mando, você tem que fazer, você já isso, você não fez, assim, assado"

Mediador – Tem um toque de autoritarismo então? é isso?

Muitos participantes – sim, sim, com certeza, prepotência.

Mediador – De que você vai afirmar o autoritarismo e aí você vai ultrapassando todas as regras pra chegar e pra reafirmar a sua posição. Ta, ok , vamos lá.

4) Quem é mais afetado com relação de assedio? Homens ou mulheres?

Participante 3- Mulheres

Mediador – porque?

Participante 4 – Tem algumas questões que são bem interessantes, por exemplo, mulher não vota em mulher né? quem cria os homens são as mulheres. Então existe um ponto, que eu entendo dentro dessa linha. É como se as mulheres tivessem projetado essa figura do dominador, que elas usam e repassam. Pelos homens estarem, em sua grande maioria, em cargos de poder, isso se torna mais evidente, essa ação dos homens sobre as mulheres e, ao mesmo tempo, eu vejo um jogo muito complicado que é assim: as mulheres conseguiram ocupar posições fazendo jogos, principalmente sexuais, trocas, então esse acaba sendo, vamos dizer assim, uma linguagem, acaba sendo uma forma de você ir revalidando essas ações, no sentido de que o homem se sente no direito de fazer o assédio às mulheres, assim como muitas vezes as mulheres acham que este é um caminho pra elas chegarem a alguma posição. Então, é muito complicado esse processo porque a gente teria que romper exatamente com essa dicotomia de gênero, a gente teria que romper com esse lugar de achar que o homem tem melhor manejo, é só a gente observar. Uma vez eu estava com uma turma, que a maioria eram mulheres e mesmo assim elas foram colocadas como secretarias e os homens como representantes da equipe. Eu disse assim "opa, vocês perceberam como de forma natural, sem que exista

uma hierarquia por trás, vocês instituíram dessa forma? Essa ideia, esse link é simbólico" então eu acho que é por conta disso, dessas raízes.

Mediador – Então, estamos falando aqui que uma das fontes do assédio é a desigualdade de poder, quando a pessoa está com ele centrado demais, ela acha que tem o direito de ultrapassar, constranger e, pelo que foi dito, ai tem um elemento cultural que eu estou interpretando como uma sensação de impunidade, como sempre se fez e nunca aconteceu nada, você naturaliza esse comportamento, é isso ou não ?

Participantes- Sim. Isso

Mediador – ok, e a outra questão estaria relacionada a uma desigualdade de gênero, pelo fato de ser mulher você está mais suscetível a este tipo de situação, é isso? Os homens concordam com isso ou não? acham que não, que isso também é relativo?

Participante 2 – Bom, eu acredito que é como regra geral né? as meninas são mais prejudicadas nesse sentido porque... a questão cultural né? se você for ver essa questão de assedio tanto sexual como moral, é uma coisa mais recente né? por exemplo eu tenho 50 anos mas eu lembro muito bem, como a professora falou aqui, que ela foi contratada possivelmente por conta de um apelo sexual, eu presenciei várias vezes alguém dando conselho pra uma menina, já no primeiro emprego, pra ela ir de certa forma sensual pra entrevista, pro primeiro dia entendeu? então eu quero dizer que isso é relativamente novo né? Então essa cultura impregnada está no processo de se desgarrar, vai levar algum tempo, acredito, não muito por conta de tudo que está acontecendo no cinema e tudo, mas por que está desmoronando essa questão que já vem de muito tempo e, enfim, acho que é cultural. A mulher continua sofrendo mais, apesar de que em casos isolados os homens também sentem, né? eu já senti essa questão, quase como uma mulher, quando eu era bem jovem, assédio de gays que tinham o poder, foi a mesma coisa, assédio de gays, entendeu? promessas de coisas, de empregos, eu conseguia ver que aquilo tinha um interesse sexual. Então no homem existe em menor proporção, mas existe também né?

Mediador - Certo, alguém mais quer falar?

Participante 5 – Eu acredito que no caso desse assedio ele exista do mesmo modo pra homens e pra mulheres. No caso das mulheres, é mais o assédio sexual, né? Então elas realmente sofrem muito mais assédio sexual do que os homens, mas o assédio moral eu acredito que seja uma questão que os homens acabem levando a situação pelo lado do

que está sendo dito aqui, eles têm mais cargos de poder. Então, quanto mais alto o cargo ele aplica o assédio para baixo e também no mesmo nível. Então a gente vê muito nos políticos né? você entra na política e se estraga, mas porque? porque lá tende a essa cultura toda, impregnada de que você tem que dar alguma coisa pra receber alguma coisa, você só é aprovado em alguma coisa se agradar alguém, então tudo aquilo já está de um jeito que as pessoas naturalmente se instalam no sistema. Então acredito que o assédio moral não tenha essa discriminação de gênero, no caso é quem tem o poder. Eu acredito que nessa questão de assédio moral não tenha essa diferenciação, é mais o assédio sexual. As mulheres realmente sofrem muito mais porque a gente vê, é muito mais cultural mesmo que o homem tenha aquela situação de abordar as mulheres né? As mulheres são mais retraídas nesse sentido.

Participante 7 – Eu concordo também com o que o outro professor falou. Porque assim, se eu estou no poder o meu objetivo tem que ser alcançado, quem vai ajudar pra que esse objetivo seja alcançado? Homem ou mulher? ele não tem essa separação, o que ele quer ele vai conseguir, intimidando ou coagindo quem é responsável por aquilo, então dentro do assédio moral eu penso também que é... assim, o assédio sexual sim, com certeza, somos nós mulheres, mas eu penso que na questão do assédio moral é mais relativo a questão do autoritarismo, das relações de poder. Se o que eu quero, quem vai atender é homem, ele vai ser assediado da mesma forma, se o que eu quero está sobre responsabilidade daquela mulher, eu vou chegar e vou intimidá-la pra ela fazer da mesma forma, então não tem essa separação.

Mediador – de gênero?

Participante 7 – não tem essa separação de uma certa forma né? como o assédio moral tem mais a questão do poder e quem tiver disposto a conseguir esse poder vai intimidar a pessoa que está responsável para que faça como ele quer.

Participante 8 – eu acho que existe também é, diferenças de abordagens. Uma abordagem muitas vezes é utilizada para mulheres e uma abordagem é utilizada para homens. Então as vezes a abordagem feita pra mulher tem um cunho muito mais é... um apelo que eu não sei se chega a ser sexual, mas a forma como você aborda muitas vezes é diferente, ela pode ir por um elogio ao trabalho, enfim, até chegar ao que você quer.

Mediador – Um apelo erótico?

Participante 8 – talvez, e ao homem não, talvez possa ser pela camaradagem, pela amizade, até chegar onde você tem seu objetivo.

Mediador – Certo, ok. Estamos caminhando para a parte final. Aqui, tocou-se num ponto que é uma questão da nossa sociedade, uma questão cultural. A minha pergunta é: agora trabalhando numa instituição educacional, o que se tem feito, já que estamos falando de geração? Nós estamos vindo de uma geração que não estava discutindo isso, como foi colocado aqui. Essa é uma discussão recente, ou seja, essa geração agora começou a perceber que havia um problema muito antigo e que precisava tocar nesse problema. A minha pergunta é:

5) Enquanto instituição de educação, o que se tem feito pra mudar esse quadro? Tem feito alguma coisa? Não, não tem feito nada? Ainda estamos refletindo? em que PEC vocês veem isso? O que temos feito pra mudar esse quadro, já que sabemos que ele é desfavorável?

Participante 4 - eu vejo que oficialmente nós não temos feito nada né? As coisas ficam acumulando, porque também existe dentro desse processo uma carência de leitura política, porque quando você tem uma compreensão de como se dão as dinâmicas de poder e as estruturas de relação você consegue resistir mais, você consegue lidar melhor com essas condições e nesse sentido a gente acaba não tendo, porque quando a gente pensa em educar por exemplo um adolescente, que é o nosso foco, você percebe que ele tem uma imaturidade que torna inviável sua compreensão da complexidade daqueles conceitos, porque para ele entender o que é um assédio moral dentro de uma relação de trabalho, ele precisaria ter essa experiência do trabalho, porque ela acontece de uma forma muito sutil. É como falar de preconceito. Uma vez uma pessoa me deu um exemplo que eu achei muito interessante: alguém pode chegar, você olha a pessoa dos pés à cabeça, aquela pessoa imediatamente sabe que ali ela foi constrangida com um olhar, mas efetivamente o que que eu tenho de embate? nada, por que é uma ação simbólica. Então quando você tem um cabedal político, você consegue lidar com isso, você consegue, mas como você não tem essas ferramentas você fica presa nessas situações.

Mediador - então a gente tem feito muito pouco?

Participante 7- Quando você passa a ensinar, tem todo um processo de não aceitar e de questionar o outro, mas com nós mesmos a gente não faz. O que se percebe é que

poucas pessoas tomam a frente, que fazem alguma coisa pra que aquilo se torne diferente. Como é que a gente vai transmitir essa educação, esse conhecimento para os alunos se nós mesmos não fazemos diferente né?, Temos primeiro que trabalhar a questão dos servidores para que eles não fiquem calados, para que eles façam alguma coisa porque vai desconstruindo a ideia de que você deve ser assediado e que deve ficar calado. É preciso ter a consciência de que é preciso fazer alguma coisa e quando você ajuda os seus pares, você pode ajudar também os seus alunos.

Mediador – ok, alguém mais?

Participante 6 – eu reforço o que as duas participantes falaram. Não temos feito nada, mas como que eu posso fazer alguma coisa se nem eu mesma sei lidar com isso que acontece? Eu não sei, as vezes a gente não consegue nem provar porque a abordagem é de uma forma feita pra não ter testemunhas, é feita para você e o dominador, a pessoa que tem o poder, e que tipo de implicação jurídica isso tem? eu também desconheço. Elas falaram muito de conscientização da pessoa que está sendo assediada, mas e a conscientização para que não ocorra o assédio? Porque esses alunos podem estar futuramente como pessoas com poder e eles podem acabar praticando esse tipo de ato. Então eles precisam ser conscientizados no sentido de não serem passivos quando sofrerem, mas também não cometerem esse tipo de ato.

Mediador – Ótimo, alguém mais? não? alguém tem alguma outra consideração sobre o assunto? Acha que eu esqueci de falar alguma coisa? Ou tem algum outro assunto que poderíamos tocar? alguém queria contar alguma narrativa de assedio no trabalho ou não? porque a questão que se coloca, e eu gostaria de ponderar que não há mais esse olhar pro outro com respeito, você não enxerga mais o outro como ser humano, por isso que você ultrapassa todos esses limites, porque já o desconsidera como uma pessoa possuidora de direitos e ai tem uma questão de gênero relacionada a um viés sexual, como foi colocado ou uma questão de dominação, porque você se acha superior, então tem que subjulgar o outro. Aí existe uma questão que vocês estão colocando de que a situação precisa ser alterada, mas a gente ainda não sabe, ainda é uma discussão muito recente, ainda estamos vendo como caracterizar isso para então conscientizar as outras pessoas. Alguém quer dizer mais alguma coisa?

Participante 4 – só fazer uma observação que agora você falando. Não existe somente, eu acredito, a relação de assedio de cima pra baixo, mas também existe em relação aos próprios pares.

Mediador – horizontal?

Participante 4 – Sim. Poderia dizer assim “de que forma isso acontece?” eu acredito muito que o poder pra ele ser exercido precisa ser reconhecido. Se ele não for reconhecido, não tem como ser exercido, se alguém me dissesse assim “olha deixa essa garrafa aqui” se eu não reconhecer a autoridade da palavra dessa pessoa que me deu essa ordem, eu simplesmente vou embora, ignoro, isso não tem efeito sobre a minha mente, tanto que uma das formas que eu tenho de lidar com os poderes que eu não reconheço é isso, eu faço somente aquilo que eu quero, aquilo que eu acho correto, tanto dentro de um enquadramento legal quanto de uma dinâmica, por exemplo, existe uma situação que ela é objetiva, que ela é pratica e que ela exige uma medida prática, porque está normatizada, eu deixo de tomar essa medida pratica porque a fulana com quem eu tenho um afeto ou porque eu tenho alguma relação, então eu coloco esses aspectos emocionais, que pra mim são formas de manipulação porque a depender da carência das pessoas, as pessoas vão se tornando reféns da outra né?, no intuito de eu não me sentir solitária, na necessidade de eu me sentir querida e desejada, entre aspas pelo outro, eu passo a ser manipulada, então isso pra mim está uma relação de assedio, quando qual seria o correto? Eu ver “aqui existe uma norma” a norma quando ela é criada ela tem um objetivo que é exatamente a neutralidade, a equiparação, então se a gente começa a trabalhar de forma objetiva, a gente tira essa carga emocional, afetiva que está na raiz tanto da corrupção do Brasil quanto das relações perversas, a gente começa a ter um distanciamento maior dessas relações de assedio. Então acho que falta isso, falta a gente primar por isso, é como se fosse uma espécie de uma consciência comum, sair das relações particulares para eu caminhar por um tratamento, que o tratamento à A ele tem que ser o mesmo tratamento à B à C à D e eu não posso ter relações de privilegio.

Mediador – Ok. Aguem mais? Pessoal, agradeço a participação de todos e a gentileza na disponibilidade.