

Relações de Poder, Assédio Moral e *Burnout* : um estudo em uma escola particular

Autoria: Kely César Martins de Paiva, Tamilsy Teixeira Casalechi

Resumo

O estudo exposto tem como objetivo principal descrever e analisar as relações de poder, o assédio moral e a síndrome de *burnout*, numa escola da rede particular de ensino. Foi realizada uma pesquisa de campo, descritiva, com abordagem qualitativa. O estudo deu-se numa escola denominada como LX e contou com levantamento documental e 20 entrevistas (com roteiro estruturado, realizada com 17 funcionários e 3 ex-funcionários). Os dados foram analisados com as técnicas de análise documental e de conteúdo. Com base nos relatos dos entrevistados, as relações de poder são percebidas na empresa LX através do controle e vigilância de seus empregados, com a direção hostilizando as pessoas e denegrindo a sua imagem na frente de terceiros, denotando o assédio moral. A empresa analisada tem apresentado, segundo os entrevistados, um alto índice de rotatividade, dificultando a criação de vínculos afetivos entre seus funcionários. Devido às ameaças e excessivo controle, os empregados têm se queixado de cansaço, caindo no presenteísmo, e apresentando os sintomas da síndrome de *burnout*. Com a intenção de contribuir para o debate sobre as relações de poder e seus desdobramentos nas empresas, o presente estudo revelou uma realidade organizacional triste e preocupante, indicando a urgência de intervenções na própria organização e a necessidade de aprofundamento na compreensão dos construtos abordados de maneira integrada por meio de outras pesquisas em instituições de ensino particulares e também públicas, já que as assimetrias de poder são naturais em qualquer tipo de organização, porém se expressam de diferenciadas maneiras; independentemente disso, elas precisam ser discutidas e tratadas no interior de cada organização.

1. Introdução

Segundo Hirigoyen (2005), o medo tornou-se um componente determinante no ambiente de trabalho decorrente do “fantasma” do desemprego, que persiste apesar da retomada do crescimento econômico, e do aumento das pressões psicológicas relacionadas aos novos métodos de gestão. Trata-se do medo de não estar à altura, de desagradar o chefe, de não ser apreciado pelos colegas, da mudança; medo, também, da crítica ou de se cometer um erro profissional que possa causar sua demissão. Em certas empresas, a estratégia de gestão do pessoal repousa, inteiramente, no terrorismo, os assalariados estão, constantemente, na defensiva, o que repercute na escala hierárquica, de alto a baixo. Assim, afirma a autora, apesar da retomada do crescimento econômico, a insegurança persiste. Todo assalariado sabe que, qualquer que seja seu nível hierárquico, corre o risco de, a qualquer momento, perder tudo e ser demitido se não for considerado suficientemente produtivo ou não se adaptar às exigências organizacionais. Na luta para manter o emprego, os trabalhadores vão sujeitando-se a qualquer tipo de sobrecarga e humilhações, vão remodelando sua identidade e cedendo seus valores, abrindo mão de sua criatividade para executar apenas o que foi ordenado. O trabalho executado, sob pressão e constrangimentos, contribui para o aparecimento de doenças, afetando o rendimento do trabalhador e sua qualidade de vida, prejudicando, até mesmo, os relacionamentos pessoais. (HIRIGOYEN, 2005)

Para Alevato (1999), é difícil ignorar o sofrimento e a situação de escravidão a que a maioria dos trabalhadores estão submetidos, causando esgotamento físico, mutilações, desordem mental, podendo chegar até a necessidade de tratamento clínico, ao alcoolismo, à depressão e ao suicídio. Neste sentido, Haag *et al* (2001) afirmam que as características da empresa e o tamanho, a divisão sexual do trabalho, divisão manual e intelectual, jornada, salários, exigências e mecanismos de controle são fatores nocivos de caráter psicossocial, que interferem na saúde do trabalhador. Quando o empregado sente-se inseguro, ameaçado, ele começa a si cobrar pelo não reconhecimento da sua contribuição para a organização. Os

trabalhos extras, as viagens de negócio, a convivência familiar roubada ficam camufladas, guardadas, pois a rotina do trabalho é compensadora, simbolicamente. Quando essa rotina é abalada, vêm as cobranças emocionais. O empregado cobra-se por tanta doação e surge o sofrimento, muitas vezes, inconscientes. (ALEVATO, 1999)

No caso da educação, alvo deste estudo, Motta (1990) ressalta que a educação moderna está, ainda, pautada no processo de dominação e poder burocrático. Sua preocupação maior deveria ser uma prática de desenvolvimento das pessoas e não na instrumentalização e aperfeiçoamento de técnicas para se sobreviver a um mundo competitivo. As escolas apresentam as mesmas características burocráticas que as organizações públicas ou empresariais. Segundo Freire (1987), as organizações, de uma forma geral, exercem poder sobre seus funcionários, de tal forma, que eles tornam-se cada vez mais submissos e dependentes. Assim como os alunos têm que enfrentar processos avaliativos, os professores e funcionários das escolas são submetidos a testes, a avaliações de desempenho, tendo seu trabalho constantemente controlado pela instituição. O autor afirma que não se pode humanizar as pessoas se não humanizar o mundo. As pessoas tornam-se mais humanas trabalhando juntas para construir um mundo melhor, com mais liberdade, assumindo conscientemente, como trabalhador, a função de sujeito da sua história. O autor ressalta que é necessária “a luta pela humanização, pelo trabalho livre, pela desalienação, pela afirmação dos homens como pessoas, como seres humanos” (FREIRE, 1987, p. 30). Para ele, a desumanização ocorre por causa da violência dos opressores, que insistem em diminuir o outro. E os oprimidos, mais cedo ou mais tarde, vão lutar, no sentido de recuperar sua humanidade, com a intenção de libertar-se. Assim, as relações que o ser humano tem com o mundo obedecem a uma pluralidade de aspectos, e não deve ser de domesticação, mas de libertação.

Diante da realidade descrita, a pergunta norteadora deste estudo foi sistematizada da seguinte forma: Como se relacionam as relações de poder, o assédio moral e o *burnout* em uma escola particular, na percepção de empregados e ex-empregados?

O estudo empírico foi realizado em uma escola particular de Belo Horizonte, tendo o seu nome verdadeiro ocultado. O nome fictício da instituição foi designado de LX e as pessoas envolvidas tiveram seus nomes trocados por códigos, como forma de preservar sua imagem e manter o seu anonimato. Note-se que a escola LX funciona há mais de vinte anos e tem como segmento a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e Ensino Médio. Trata-se de uma empresa familiar, que conseguiu um crescimento favorável nos últimos dez anos, e cujos alunos têm atingido resultados positivos, em termos de aprovação nos vestibulares.

Muitas vezes, o trabalhador passa por momentos conflituosos, sentindo o impacto das pressões, afetando, assim, a sua saúde. Tanure, Carvalho-Neto e Mota (2007) alegam que, as pressões causadas pelas transformações econômicas e sociais têm deixado os indivíduos mais propícios às doenças psicossomáticas e orgânicas. Note-se que, muitas pessoas têm dificuldades de relaxar, devido a um estado de tensão. Numa mesma empresa, pessoas que passam por situações de pressões variadas, podem ou não adoecer: isso vai depender do modo de pensar, agir e reagir de cada um. Para os autores, as mudanças que ocorrem, freqüentemente, nas organizações e, muitas vezes radicais, contribuem para o surgimento de doenças ocupacionais. Segundo eles, a desvalorização de algumas profissões, as ameaças constantes de demissão, as cobranças excessivas e a competitividade interna e externa são fatores que contribuem para que o empregado sinta-se sempre em dívida com a empresa. Aranha (1996) ressalta que os fins humanos foram esquecidos ou deixados para segundo plano e que os prejuízos na qualidade de vida fazem parte das contradições do sistema moderno. Assim, percebe-se que as pressões exageradas e o uso do poder de forma negativa e destrutiva têm levado os trabalhadores a produzirem cada vez menos e a terem momentos depressivos. Segundo Codo e Vasquez-Menezes (2006), o *burnout* é um fenômeno freqüente

entre os educadores. O número de pessoas com baixo envolvimento emocional com a tarefa é grande, denotando crescente exaustão emocional. O *burnout* é a desistência de quem, ainda, atua no ramo, mas que passa a não suportar mais sua realidade, querendo desistir da profissão. “O *burnout* é um fenômeno real, a corroer, dia após dia, o educador e a educação.” (CODO, VASQUEZ-MENEZES, 2006, p. 254).

Assim, percebeu-se relevante realizar um estudo sobre as relações de poder e suas decorrências em termos de assédio moral e *burnout* na organização descrita, identificando percepções de trabalhadores que enfrentam tais situações e possibilidades de enfrentamento nos níveis individual e organizacional.

2. Sobre Poder e Relações de Poder em Organizações

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

De acordo com Aranha e Martins (2003), existem várias definições e interpretações sobre o conceito de poder. Neste sentido, Hardy e Clegg (2001) afirmam existir uma multiplicidade de vozes que discursam sobre o poder, cujo resultado tem sido uma variedade de conceituações contraditórias. Em virtude da rara comunicação entre duas dessas abordagens – a funcionalista e a crítica –, a confusão tem sido ainda mais exacerbada. A perspectiva funcionalista adota uma orientação gerencialista e delinea um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso (e ao abuso). Já a abordagem crítica confronta temas como dominação e exploração sendo, entretanto, cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas. No caso deste estudo, dentre as quatro vertentes do poder tradicionalmente consideradas (econômico-política, simbólica, psicológica e radical crítica), duas são enfatizadas: a vertente psicológica e, nesta linha, às contribuições de Pagès *et al* (2006), consagrando a organização como local de expansão do poder, analisando as práticas políticas de recursos humanos e o controle através de rituais; e a vertente radical crítica considerando-se principalmente Foucault (1977, 1979), ressaltando o poder disciplinar como mecanismo de docilização e fiscalização dos indivíduos. Tendo em vista sua essência, o poder não se manifesta na individualidade, mas nas relações entre os indivíduos e entre estes e as estruturas de que fazem parte.

Para Hardy e Clegg (2001), as “estruturas de dominação” da organização não dependem exclusivamente do poder econômico para sua construção e permanência, circunscrevendo outras relações de poder além da ordem econômica. Assim, o poder nas organizações refere-se à hierarquia das estruturas dos cargos e às suas relações recíprocas, tidas como legítimas pois derivam do *design* formal da organização. Com a mesma força, essa aceitação tem sido amplamente rejeitada nas análises que têm focado o poder como “ilegítimo”, isto é, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por tais estruturas. Em ambos os casos, as “práticas disciplinares” de Foucault (1977, 1979) se fazem presentes.

Assim como o poder tem sido visto como uma variável independente, como a dominação que causa resultados, Hardy e Clegg (2001) afirmam que ele pode ser visto também como uma variável dependente já que, nesse caso, o resultado dá-se através da dependência. Nas mãos de gerentes que usam o poder na busca de objetivos organizacionais e coletivos, esse é visto como recurso funcional, consciente e produtivo; já nas mãos daqueles que desafiam esses objetivos, procurando promover interesses próprios, o poder é analisado como disfuncional. Dessa forma, o poder tem sido visto como um meio pelo qual a legitimidade é criada e como a encarnação de ações ilegítimas e repressivas, tendo sido comparado aos

arranjos formais das organizações, nos quais a legitimidade está incrustada e também, com as ações informais as quais influenciam os resultados organizacionais. Assim como o poder tem sido visto como condicional para a existência de conflitos, é visto, também, como um meio de preveni-los. Do ponto de vista do controle, diferentes meios (econômicos, políticos e simbólicos) foram apontados por Srour (1998), cujas manifestações se fazem presentes na vida organizacional de modo explícito e também implícito, por meio de práticas formais e informais de gestão de pessoas, de forma a garantir obediência e produtividade. Segundo o autor, nas empresas capitalistas, o poder supremo é exercido pelos proprietários; porém, eles delegam poderes a seus gestores que se comprometem em defender os interesses patronais, adquirindo um tipo de poder atribuído que é o mando. Sobre a estrutura de poder, Schmitt e Leal (2006) afirmam que a organização a constrói com o intuito de obter a obediência de seus funcionários. Os autores salientam o controle pelo afeto ou psicológico, a partir do momento em que a empresa envolve o indivíduo, fazendo com que ele “vista a camisa”, ou torne-se “membro da família da organização”. Há o momento também em que a empresa quer controlar o inconsciente do indivíduo, impedindo-o de ser criativo, de ser autêntico, emudecendo-o diante das situações, exercendo um verdadeiro controle. Note-se que o controle afetivo dá-se através da sedução, no jogo das aparências. Deste modo, quando o indivíduo sente-se realizado psiquicamente na organização, ele estabelece um vínculo “amoroso” que permeia as demais relações no ambiente de trabalho. (SCHMITT, LEAL, 2006)

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

Ressalte-se ainda que o poder é manipulado através das decisões e ações, afetando os resultados da organização (MINTZBERG, 2006), distinguindo-se, conforme afirma Fischer (1996), como elemento fundamental para a manifestação da face controladora da organização, nem sempre é percebida como bela ou agradável. Para a autora, a ambivalência do poder resulta da própria posição daquele que analisa com relação ao fenômeno do poder. Uma vez que ele não é distribuído equitativamente, gera ambigüidade e contradições em todos os envolvidos. Nesse sentido, inserem-se as reflexões sobre o assédio moral no ambiente de trabalho e a síndrome de *burnout*, visando aprofundar nos possíveis impactos das relações de poder na saúde - física, mental e psíquica - dos indivíduos trabalhadores.

3. Sobre o Assédio Moral no Trabalho

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

O assédio moral provém de um desvio das relações de poder no trabalho, visando criar um ambiente agressivo, desestabilizando o trabalhador e provocando danos à sua saúde física e psíquica. No assédio moral, o trabalhador é exposto a humilhações públicas, vexatórias com a intenção de agressão moral. (GLÖCKNER, 2004)

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

sintomas, ainda se torna mais fácil de recuperar-se a saúde, já que o corpo começa a dar os primeiros sinais de que algo está errado, como sinal de alerta. Porém, se o assédio persistir por longo tempo, as consequências podem ser mais desastrosas, iniciando-se um processo depressivo mais acentuado, podendo levar o trabalhador ao extremo, recorrendo, até mesmo, ao suicídio. Dessa forma, os distúrbios psicossomáticos são consequências do assédio moral. O corpo registra a agressão antes do cérebro, que se recusa a enxergar a situação. Então, o corpo responde a essas agressões através do emagrecimento intenso ou rápido aumento de peso, distúrbios digestivos, endocrinológicos e crises de hipertensão arterial e, quando atinge o nível psíquico do trabalhador, causa um traumatismo, gerando neuroses. Nesse estágio, a pessoa vítima do assédio, passa a ter crises de choro, sentimento de solidão, alimentando a sensação de derrota (HIRIGOYEN, 2005). Nesse sentido, Dejours (2004) relata que o tipo de trabalho que tolhe a criatividade do empregado, favorece a individualização, conduz ao desenvolvimento de condutas desleais arruinando a solidariedade, promovendo a solidão, contribuindo para o crescimento da organização, também provoca um agravamento nas patologias mentais, os suicídios e a explosão de patologias oriundas do assédio.

Para Freitas (2001), o assédio moral procede-se através de uma violência indireta. O assédio moral nas organizações tem início, geralmente, através de “pequenos” abusos de poder, mas vão aumentando na medida em que as vítimas não formalizam a denúncia. A autora afirma que o assédio moral não pode ser confundido quando uma pessoa, no momento de nervosismo ou de mau humor, humilha a outra, e depois pede desculpas pelo fato ocorrido. O assédio moral vai além disso: ele ocorre constantemente e a vítima, que inicialmente recusa em submeter-se, com o tempo passa a acreditar que ela é tudo aquilo que o outro fala, baixando a sua auto-estima. Nas organizações, o assédio moral surge da fusão entre a inveja do poder e a perversidade. Uma das configurações do assédio moral é o próprio assédio sexual. (FREITAS, 2001)

Em todos os casos de assédio moral há presença de sofrimento, falta de diálogo, abuso de poder, ameaças, colocando em risco as condições de segurança, a saúde do trabalhador e o próprio emprego. Freitas, Heloani, Barreto (2008) e Hirigoyen (2005) afirmam que o propósito de quem assedia é a destruição do outro, ou seja, uma exibição de uma relação de poder assimétrica, que pode, inclusive, dar-se por meio de tarefas inúteis e mortificantes. As histórias de assédio moral apresentam elementos constitutivos, conforme por Freitas, Heloani, Barreto (2008): temporalidade (há sempre um evento que desencadeia e ancora o processo), intencionalidade (força o outro a pedir demissão, mudar de setor, calar-se, ser dominado), direcionalidade (direciona a culpa ao sujeito que é vítima do assédio), repetitividade e habitualidade (ocorrem diariamente, pressionando a vítima do assédio), limites geográficos ou territorialidade (ocorre em práticas cotidianas, com domínio das tarefas, em laços de amizade), e degradação deliberada das condições de trabalho (os atos repetitivos interferem na produtividade, causam problemas de saúde, prejudicam o ambiente de trabalho). Quanto às atitudes hostis dos métodos de assédio moral, Hirigoyen (2005) divide-as em: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação; e atentado contra a dignidade, e violência verbal, física ou sexual.

Com o passar do tempo, continuando o mesmo clima hostil, as alterações evoluem para uma depressão, síndrome do pânico e *burnout* (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008), daí a consideração deste último neste estudo.

4. Sobre a Síndrome do *Burnout*

[A síndrome de *burnout* é] uma espécie de esgotamento psicológico provocado pelas dificuldades que alguns trabalhadores enfrentam. (ALEVATO, 1999, p. 19)

Segundo Alevato (1999), para alguns pesquisadores a síndrome manifesta-se mais em profissionais que têm um caráter social, como médicos e professores. De acordo com Maslach

(2005), o *burnout* está diretamente ligado ao grau de estresse do indivíduo e à depressão, ansiedade e diminuição da auto-estima. Sobre a relação entre estresse e *burnout*, os autores explicam que os trabalhadores sentem-se esgotados, pois o trabalho passa a ser um fardo pesado de se carregar, o desempenho cai levando um tempo bem maior para realizar uma determinada atividade, e a sensação de incompetência invade o indivíduo. Pessoas com um nível mais alto de *burnout* sentem-se insatisfeitas com o trabalho, têm mais chance de cometer erros e ficam com menos criatividade. Elas vivenciam conflito pessoal, podendo prejudicar as tarefas dos seus colegas e têm tendência a faltar mais no emprego.

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

O *burnout* ocorre de acordo com a natureza do trabalho e não às características do funcionário, caracterizando-se como um importante fator de risco para problemas de saúde mental, podendo ter um impacto significativo também na vida familiar do indivíduo. Dessa forma, as pessoas que têm uma sobrecarga de trabalho tendem a ser vítimas do *burnout*. Também estão inseridos nesse grupo de risco as que não possuem liberdade e autonomia para atuar na empresa, para tomar decisões e por último, as que julgam não serem valorizadas pelo que fazem, sendo mal remuneradas. (MASLACH, 2005)

Dratcu (2007, p.29) afirma que “a síndrome de *burnout* (SBO), atinge uma boa parcela dos trabalhadores acometidos por doenças osteomusculares e implica um estado de exaustão, com tensão gerada por conflitos.” As vítimas da síndrome apresentam apatia, insegurança, desmotivação, pessimismo, isolamento social, baixa auto-estima, mania de perseguição, irritabilidade, distúrbios do sono e outros sintomas. Assim, diagnosticar a síndrome de *burnout* torna-se um grande desafio, porque a vítima reluta em admitir que esteja doente e os colegas de trabalho, por sua vez, geralmente não julgam a síndrome como uma doença, mas como um traço de personalidade. (DRACTU, 2007)

Segundo Codo e Vasquez-Menezes (2006), a síndrome de *burnout* começou a ser mais bem compreendida como o sentimento de desânimo, apatia identificada, principalmente nos trabalhadores encarregados de cuidar das pessoas. O *burnout* foi definido como a perda de interesse do trabalhador por suas atividades devido à tensão emocional causada pelo contato direto com outras pessoas. “Cuidar exige tensão emocional constante, atenção perene; grandes responsabilidades espreitam o profissional a cada gesto no trabalho”. Segundo os autores, a síndrome envolve três componentes: exaustão emocional (“os trabalhadores sentem esgotamento e não conseguem empenhar-se com tanta produtividade”), despersonalização (“aparecimento de sentimentos e atitudes negativas, o afetivo fica abalado”) e falta de envolvimento pessoal no trabalho (“o trabalho fica comprometido pela falta de desempenho do funcionário”). (CODO, VASQUEZ-MENEZES, 2006, p. 238)

Tendo em vista a natureza dos construtos abordados e o objetivo da pesquisa, adotou-se a metodologia descrita no item subsequente.

5. Metodologia

O estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa (RICHARDSON, 1999), por envolver a interpretação de comportamentos cotidianos de professores e funcionários de uma escola, bem como as relações de poder no espaço organizacional. Quanto aos fins, foi realizada uma pesquisa descritiva (VERGARA, 2003) e quanto aos meios, a investigação

constituiu em um estudo de caso, preservando características holísticas e significativas da vida real como o processo organizacional (YIN, 2005), com caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2003).

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

No que tange às técnicas de coleta de dados, Marconi e Lakatos (2007), afirmam que toda pesquisa envolve diversas técnicas de coleta de dados provenientes de variadas fontes. Inicialmente, procedeu-se ao levantamento documental com vistas a recolher dados sobre a escola LX, propiciando compreensão de peculiaridades do espaço onde se deu a pesquisa. A entrevista pode ser considerada a principal fonte de coleta de dados e foram estruturados dois roteiros, sendo um aplicado em 17 empregados e outro em 3 ex-empregados da LX, cujas perguntas eram espelhadas, permitindo a comparação dos dados. O critério para a escolha dos entrevistados foi a intencionalidade (tempo de casa mínimo de dois anos). A inclusão de ex-funcionários se deu devido ao fato de que o rompimento da relação com a organização poderia trazer à tona outros dados que contribuíssem para o entendimento da situação problema.

Quanto à análise dos dados, foi realizada análise documental do material coletado na LX, com a intenção de esclarecer o decrescente número de funcionários nos últimos três anos. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente, codificadas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2006), seguindo os moldes apresentados por Melo *et al* (2007).

6. Apresentação e Análise dos Dados

A apresentação e análise dos dados estão organizadas em quatro tópicos, a saber: primeiro, os dados demográficos e funcionais dos funcionários e ex-funcionários entrevistados; segundo, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre as relações de poder na LX; terceiro, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre o assédio moral na LX; e, quarto, as percepções dos funcionários e ex-funcionários entrevistados sobre o *burnout* na LX.

Quanto à organização onde foi realizada a pesquisa, a escola LX é uma instituição de ensino particular, fundada em 1987 em Belo Horizonte (MG). Trata-se de uma empresa familiar na qual, atualmente, a maioria dos cargos é ocupada por mulheres. No ano de 2008, 23 funcionários pediram demissão no período correspondente de fevereiro a agosto, ou seja, um número considerável em curto espaço de tempo. E a rotatividade de funcionários tem acentuado nos últimos meses. A escola possui um sistema de circuito interno de TV, tendo câmeras espalhadas por vários cantos e as salas de aula possuem vidros na porta retratando o panóptico enfatizado por Foucault (1979). Os funcionários registram a sua entrada e saída através do “ponto” tradicional. Percebe-se que alguns dos processos de gestão de pessoas observados na LX seguem critérios pouco objetivos, o que tem facilitado e promovido o delineamento das relações de poder, da forma como se encontram configuradas na escola, hoje.

6.1 Dados Demográficos e Funcionais dos Entrevistados

Dentre os funcionários entrevistados da escola LX, note-se que: 82% de mulheres; 28% entre 36 e 40 anos e 24% entre 41 e 45 anos (24%); 53% são casados; 29% dos entrevistados

têm de 16 a 20 anos de casa e outros 29% estão na organização de 11 a 15 anos; 52% têm formação acadêmica mínima de especialização; 46% são professores e 18% são do quadro administrativo; 58% dos entrevistados têm, no mínimo, 11 anos que ocupam o mesmo cargo e 24% de 6 a 10 anos; e 41% estiveram de licença médica, por motivo de saúde no último ano.

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

6.2 Sobre as Relações de Poder na LX

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

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

Quando questionados sobre o relacionamento interpessoal, 47,0% dos entrevistados percebem a relação com a direção da escola tumultuada, turbulenta, instável ou conflituosa; 23,5% caracterizam-no como sem abertura para diálogo, outros 23,5% como apenas profissional e sem vínculo afetivo, e outros 23,5% como razoável. Observa-se, ainda, por meio desta tabela que o relacionamento entre os funcionários e seus subordinados é visto pela maioria (35,3%) como tranquilo, outros 29,4% colocam como bom, 11,8% dos respondentes caracterizam esta relação como ótima e outros 11,8% como excelente. De uma forma geral, o relacionamento dos entrevistados com os demais funcionários é positivo: 41,1% afirmaram ser tranquilo, 36,3% como bom, 11,8% como perfeito, 11,8% como saudável e 11,8% como excelente. Já com os alunos, 23,5% dos entrevistados acham a relação agradável e prazerosa, outros 23,5% boa, 23,5% razoável e 17,6% acham-na ótima. A relação com a direção da escola, segundo relato dos três ex-funcionários era complicada, pois dava uma ordem e depois mudava, desautorizava-os na frente dos pais, havia muita falsidade, e tinha pouca liberdade para agir. Com os funcionários e alunos, de um modo geral, o relacionamento era muito bom.

Deste modo, os relatos dos entrevistados indicam relacionamentos positivos com, praticamente, todos os atores sociais dentro da LX, com exceção da diretoria, pois demonstram sentimentos como rejeição em relação à gestão autoritária. Em um segundo momento, paradoxalmente, 52,9% dos entrevistados relataram não existir união na escola, 29,4% disseram que o trabalho de equipe acontece apenas em alguns setores, e 11,8% referiram-se à falta de descontração no ambiente de trabalho da LX, dentre outras percepções. No que tange aos ex-funcionários, estes também manifestaram sentimentos de desunião e

falta de harmonia no antigo ambiente de trabalho. Observe-se que, a direção foi citada em uma das respostas como não integrante de qualquer esforço de união entre os funcionários, o que retrata um aspecto da forma como as relações de poder têm se dado. Por outro lado, a rotatividade foi apontada por um entrevistado, como a responsável pela inexistência de integração, mostrando a fragilidade dos vínculos entre os funcionários e, daí, sua susceptibilidade à assimetria das relações de poder. Na percepção dos ex-empregados, quem atrapalhava essa visão de equipe era a própria direção, devido às cobranças exageradas, e por causa do medo de errar, todos jogavam a culpa de algo em cima do outro, dificultando o trabalho em conjunto.

Quanto aos momentos nos quais as pessoas ficam juntas, e especificamente, sobre as reuniões, 70,5% dos funcionários entrevistados julgaram serem improdutivas, sem objetividade e vazias, 23,5% consideram autoritárias, 17,6% acham que já caíram no descrédito e são inconsistentes, e 11,8% sentem pressão nas reuniões, e percebem que são objetivas, com metas estabelecidas. No que diz respeito à condução dessas reuniões, 47,0% alegam ser de forma autoritária ou arbitrária, 41,1% alegam ser de forma errônea, outros 41,1% afirmaram que ocorrem de acordo com os interesses da direção, 17,6% relatam a falta de abertura, mas outros 17,6% consideram que são bem conduzidas. Sobre processo de tomada de decisões, 52,9% alegam dar opiniões que não valem de nada, e 47% não participam desse processo. Quando questionados a respeito das decisões tomadas serem efetivadas, 52,9% disseram que, na maioria das vezes, não são efetivadas e apenas 29,4% afirmaram que são efetivadas quando possíveis. As reuniões, segundo a opinião dos três ex-funcionários, eram sem espaço para diálogo, a direção impunha de um lado e os outros escutavam, tendo que aceitar tudo sem questionar, e quando questionavam eram humilhados. A palavra final era sempre da direção. A condução das reuniões era de forma autoritária, sem diálogo e impostas. Estes três entrevistados alegaram que participavam das reuniões, mas não da tomada de decisões, pois isso pertencia apenas à direção. As decisões eram tomadas num dia e no outro já era tudo diferente, muita coisa não era levada para frente. Assim, suas percepções assemelham-se às dos funcionários entrevistados.

Ao questionar os funcionários entrevistados a respeito de ser ou não vigiado na empresa, 41,1% disseram sentir-se sempre vigiados e 35,2%, muitas vezes, perceberam isso. A maioria dos entrevistados (76,4%) demonstrou o sentimento de falta de confiança da empresa nos seus empregados, e 17,6% disseram apresentar um desgaste emocional ocasionado pela vigilância. Esta, segundo os ex-funcionários, era constante. O trabalho tinha que ser realizado conforme a direção determinasse, tirando a liberdade de todos; para eles, o trabalho era vigiado através das próprias pessoas que ela – a direção - escolhia para tomar conta de todos. Eles sentiam-se controlados através das pessoas, das câmeras, janelinhas na sala de aula e, também, através dos disciplinários.

Outros aspectos relacionados ao controle na LX foram mencionados nas entrevistas: percebeu-se que 76,4% dos funcionários entrevistados sentem esse controle o tempo todo, e 11,7% sentem isso de vez em quando, e outros 11,7% não permitem serem controlados. Em relação aos meios que a empresa utiliza como forma de controlar as pessoas, 35,2% alegaram que o controle principal dá-se através das próprias pessoas que repassam para a direção o que foi observado, 17,6% relataram ser através de câmeras instaladas nas dependências da escola, e 11,7% sentem-se controlados através de atitudes, bilhetes, vidros nas janelas das portas, indicando a falta de liberdade dos funcionários. Assim, o poder disciplinar manifesta-se, consoante às idéias de Foucault (1977) apresentadas anteriormente, através da docilidade dos corpos, controlando os indivíduos através da disciplina, adestrando os corpos, tornando-os úteis e frágeis.

A maioria dos depoimentos relaciona a pressão quanto à permanência dos indivíduos na escola. Sobre o julgamento dos funcionários entrevistados no que tange à rotatividade de

pessoal na organização, 58,8% deles concordam que a rotatividade é “intensa” e 29,4% acham que é “muito grande”. Como conseqüências desse fato, 47,0% afirmam ser um ponto negativo para a escola por causa da insatisfação dos pais e alunos, 29,4% retratam a insatisfação dos próprios empregados e 17,6% relatam que esse fato contribui para a repercussão de uma imagem negativa da escola e outros 17,6% falaram, também, das dificuldades em se formar uma equipe. Neste sentido, a rotatividade de pessoas foi exposta pelos ex-empregados de uma maneira similar: todos três disseram ser muito grande por causa da insatisfação com a administração e direção da escola, a falta de liberdade dos empregados e cobranças exageradas e, muitas vezes, incoerentes.

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

6.3. Sobre o Assédio Moral na LX

Sobre constrangimentos no ambiente de trabalho, 41,1% dos funcionários entrevistados alegaram serem vítimas, tendo seu trabalho denegrado, e outros 41,1% disseram ter passado por situações parecidas, apenas algumas vezes, e 17,6% nunca passaram por tais situações. Pelo volume de respostas, percebe-se que constranger as pessoas e denegrir seu trabalho, são práticas de assédio usuais na LX, assim como as ameaças de demissão. Os ex-funcionários, também, já passaram por momentos de constrangimentos na frente de seus ex-colegas, desabonando e tirando a autoridade. Dos três, dois foram ameaçados de demissão em público, e um de forma indireta, dando a frase “quem não estiver satisfeito peça as contas” como exemplo. Esse discurso era constante, fazendo parte do dia-a-dia dos funcionários, causando medo. A direção fazia isso de “caso pensado”, segundo eles, ou por ignorância de não saber o que é um assédio moral, mas realçaram a constância em que tal prática dava-se. Em reuniões, a direção questionava quem estava com ela, porque se não tivesse era só pedir demissão.

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

Deste modo, os sentimentos de impotência parecem ser crescentes dentre os funcionários da LX, o que tem impactos diretos no que tange ao *burnout*. Da mesma forma, os empregados expressaram seus sentimentos de perseguição dentro da empresa sendo que 58,8% já vivenciaram essa situação, 23,5% nunca passaram por isso, e 17,6% várias vezes sentiram-se perseguidos. Os relatos mais marcantes foram: 52,9% sentiam-se cobrados o tempo todo, 41,1% disseram que tudo que faziam era considerado errado e as pessoas deixavam de ser elas mesmas, 29,4% sentiram-se como “testa de ferro”. Dos ex-empregados, um não se sentia perseguido, porém, dois foram bastante perseguidos. Segundo eles, em tudo que acontecia de errado a culpa caía em cima deles, e eram, constantemente, chamados na sala da direção para questionar o trabalho de forma totalmente negativa.

Como conseqüência dessas situações, é natural a ocorrência de isolamento, intencional ou não. Em relação à situação de querer ficar sozinho, de não querer se reunir com os colegas, 41,1% já passaram por esse tipo de situação várias vezes, 35,3% nunca passaram, 17,6% já

passaram algumas vezes e 5,9% apenas queriam isolar-se da direção. Os motivos apresentados foram: 41,1% percebem o isolamento como uma forma de se resguardar, 35,3% compartilham as dificuldades com os colegas, 17,6% sentem-se cansados e estressados e a mesma proporção sentem que o ambiente está péssimo.

No que diz respeito ao isolamento proporcionado por terceiros, os relatos apontam para: 52,9% dos entrevistados nunca perceberam que seus colegas não queriam contato, e 23,5% já perceberam e outros 23,5% disseram não ter acontecido o fato. As observações feitas por eles foram: 35,3% disseram que pode ter ocorrido o fato e não terem percebido, 29,4% têm um bom relacionamento com todos e 11,8% disseram que, da mesma forma que sentiram que alguém poderia não querer contato, outras pessoas poderiam ter o mesmo sentimento. Assim, o auto-isolamento parece ser um recurso de sobrevivência utilizado pelos funcionários. Sublinhe-se o comentário de um entrevistado que ressaltou o isolamento da direção, o qual retrata uma estratégia de manutenção das relações de poder: “*Não me vejo isolada do grupo, percebo a direção isolada de todos (E4).*”

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

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

6.4. Sobre o *Burnout* na LX

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

Quanto à despersonalização, duas questões foram levantadas: confiança na organização e atitudes cínicas com diversos atores sociais. No que tange à confiança, 70,5% dos funcionários entrevistados confiam na empresa, 17,6% afirmaram já terem confiado mais e, hoje, apresentam dúvidas em relação a isso, e 11,8% não confiam mais. Os motivos apresentados para esta relação de confiança foram: 35,3% confiam na empresa devido à seriedade, meta e compromissos, 23,5% apresentam dúvidas devido à grande rotatividade e as incertezas, dentre outras respostas. Quanto a esta relação de confiança, perceberam-se algumas ambigüidades: o entrevistado E16, por exemplo, afirmou já ter confiado, mas permanecem dúvidas quanto ao presente em virtude de sua identificação com a escola; já a falta de oportunidade de crescimento gerou dúvidas no entrevistado E17 e certeza de não confiar em E4. Sobre as atitudes cínicas, três aspectos foram considerados: em relação ao trabalho, 35,3% dos funcionários entrevistados relataram que já sentiram algumas vezes desprezo por ele, 29,4% já sentiram tal desprezo e 17,6% não o perceberam; no que tange à escola, 52,9% já sentiram desprezo por ela e 47% não sentiram; e quanto aos alunos: 88,2% não tiveram esse sentimento de desprezo por eles e 11,8% já sentiram.

Dos três ex-funcionários, apenas um não confiava na empresa, porque achava que as palavras da direção tinham caído no descrédito, ora falava-se uma coisa, ora falava outra, confundindo o empregado. Dois confiavam por acreditar nos compromissos administrativos, financeiros e pela boa estrutura que tem. Todos eles já sentiram desprezo em relação ao

trabalho, e à própria escola, pela forma pelo qual eram tratados, causando desmotivação, desânimo e desgosto em trabalhar, em relação aos alunos eles nunca tiveram.

Os principais motivos apresentados para tais atitudes pelos funcionários entrevistados foram: 58,8% pela falta de valorização do trabalho dos funcionários e 41,1% foram atribuídos às atitudes inconvenientes da direção da escola.

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

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

Quanto aos ex-funcionários entrevistados, o empenho deles sempre foi o mesmo, o que mudou foi a motivação. A satisfação no trabalho era baixa devido ao tratamento da direção com os seus subordinados. De acordo com seus depoimentos, valorizado ninguém se sentia, pois a direção fazia questão em desmotivar e jogar todos para baixo, desqualificando os empregados. Segundo eles, a única pessoa boa e capaz era a direção.

Sobre o empenho dos funcionários, 29,4% dos entrevistados disseram ser o empenho atual total, outros 29,4% que antes era melhor do que hoje e outros 29,4% alegaram que o empenho é bom. Quanto ao empenho anterior, no passado, 52,9% disseram que o empenho já foi melhor há uns anos atrás e 11,8% relataram ser desanimador. Os motivos apresentados pelos funcionários entrevistados versam sobre: 35,3% deles sentem falta de motivação, 11,8% atribuem à falta de respeito com os funcionários, dentre outros aspectos. Note-se que, a maioria dos entrevistados sente falta de motivação para se empenharem, atualmente, no trabalho, indicando falta de estímulo por parte dos superiores, os quais parecem exercer poder de maneira, visivelmente autoritária, criando mais barreiras para condutas produtivas do que, efetivamente, contribuindo para o cumprimento dos papéis de cada um. Nesse sentido, os funcionários têm se mostrado submissos e incapazes de criar estratégias próprias de resistência ou defesa, fato que leva implicações diretas para o *burnout*, tanto em termos individuais como coletivos.

No que diz respeito à satisfação dos funcionários entrevistados com a escola LX, 41,1% deles apresentam um nível médio de satisfação no trabalho, 19,4% baixíssimo, 11,8% bom e outros 11,8% regular. Os argumentos apresentados foram: 70,5% sentem a falta de valorização dos funcionários, 41,1% reclamam do tratamento que é dado às pessoas e que deixa a desejar, 35,3% atribuem à falta de motivação. Note-se que, a única razão positiva mencionada pelos funcionários entrevistados, independentemente, do seu nível de satisfação, foi o gosto pelo trabalho que realizam, o que é temerário em relação à sua permanência na empresa, levando-se em consideração o ambiente de trabalho manifesto pelos entrevistados.

Quanto à valorização do trabalho na escola LX, 52,9% dos funcionários entrevistados não se sentem valorizados como profissionais, 41,1% percebem essa valorização, somente por parte dos pais e alunos, 29,4% pelos colegas de trabalho, dentre outros aspectos menos citados. Note-se que, o único motivo funcional apresentado por alguns entrevistados foi o tempo de casa, o que envolve reconhecimento do trabalho que vêm realizando. Os demais somam motivos pessoais e percepções próprias a respeito de atitudes e comportamentos por parte de membros da direção da LX, indicando, mais uma vez, a conexão entre as relações de poder e o *burnout* na empresa.

Quanto aos objetivos pessoais, 52,9% dos funcionários entrevistados não sentem seus objetivos pessoais serem alcançados dentro da escola LX, 23,5% sentem e 17,6% sentem mais

ou menos. As observações feitas foram que 29,4% deles percebem que podem realizar muito mais do que fazem, 23,5% realizam coisas que não gostam de fazer, 11,8% acham que o retorno financeiro é pequeno, que fazem coisas da qual não concordam. Já os ex-funcionários responderam que não eram alcançados pois não viam nenhuma oportunidade de crescimento na empresa. O estímulo e reconhecimento não vinham por parte da escola ou da direção, apenas acontecia entre os próprios colegas, os alunos e seus pais. O potencial deles não era atingido a partir do momento em que a escola tolhia a liberdade de expressão e a criatividade. Todos eles buscavam envolver-se no trabalho procurando soluções para os problemas. Segundo eles, os problemas eram resolvidos através de diálogo, procurando as pessoas para conversar. Nesse sentido, a questão da identidade do sujeito é colocada em cheque, já que não consegue integrar seus objetivos pessoais, ao que vem sendo realizado na LX.

A terceira e última categoria de análise relacionada ao *burnout* foi o envolvimento pessoal no trabalho e esta foi subdividida em três fatores: estímulo; envolvimento no trabalho e solução de problemas; e forma de lidar com os problemas.

Quanto ao estímulo e ao reconhecimento do seu trabalho, os ex-funcionários entrevistados comentaram que não se sentiam estimulados e reconhecidos pela direção, apenas pelos pais e alunos; já dentre os funcionários entrevistados, 41,1% deles sentem que seu trabalho é quase nada reconhecido e estimulado, 29,4% acham que são pouco valorizados e 23,5% não são valorizados de forma alguma. Quanto à fonte desse estímulo, 58,8% relatam que são estimulados pelos colegas de trabalho, 35,3% pelos pais de alunos, 29,4% pelos alunos e pela supervisão. As observações feitas foram que 35,3% percebem que o estímulo é algo carente na escola, 17,6% alegam que a direção não estimula em nada, 11,8% sentem algum retorno através dos alunos e 5,9% acham que a escola deveria estimular mais os seus funcionários aos estudos e outros 5,9% afirmaram que falta muito para chegar no ponto certo da motivação. Ainda sobre o estímulo e, especificamente em relação ao desenvolvimento do potencial dentro da organização, os funcionários entrevistados posicionaram-se da seguinte forma: 76,4% responderam que seu potencial não está sendo desenvolvido devido à falta de autonomia para agir, criatividade tolhida, que poderiam se desempenhar mais e por deixarem de fazer o que acreditam; 23,5% acreditam ter o seu potencial desenvolvido devido a aprendizagem que obteve dentro da empresa. Sobre o desenvolvimento de seu potencial quando ainda dentro da LX, os ex-funcionários comentaram que no início sentiam esse desenvolvimento, mas depois isso foi ficando mais difícil, a partir do momento que a criatividade era podada e eles tinham que agir de acordo com o que a direção queria, o que era, muitas vezes, fora de propósito. E quanto ao segundo fator, “envolvimento no trabalho buscando soluções para os problemas”, eles apontaram o seguinte: todos buscavam esse envolvimento por se considerar profissionais, e não deixavam a qualidade do trabalho cair por causa dos problemas ou da própria insatisfação.

No que se refere ao envolvimento no trabalho e solução de problemas, observe-se que 35,3% dos entrevistados responderam que se envolvem muito e sempre, 23,5% às vezes e apenas 5,9% não se envolvem. As soluções para esses problemas foram: 23,5% procuram as pessoas para conversarem ou buscam o isolamento, 17,6% dão sua opinião, mesmo sabendo que não vão ser ouvidas, ou procuram resolvê-los, imediatamente, e 11,8% acham que não adianta mais lutar para resolver qualquer problema.

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

lidar com problemas são falhas ou mesmo inexistentes, além de manifestarem processos psíquicos como racionalização e negação.

Diante do exposto sobre o *burnout* na LX, os relatos dos entrevistados, indicam que essa síndrome é sentida por muitos deles, refletindo, assim, na execução do trabalho, conforme discutido pelos autores Alevato (1999), Maslach (2005) e Codo e Vasquez-Menezes (2006).

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

7. Considerações Finais

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

A pesquisa foi caracterizada como de campo, um estudo de caso descritivo, com abordagem qualitativa. Os métodos de coleta de dados foram: levantamento documental e entrevistas com roteiro estruturado. Os dados foram analisados à luz das técnicas de análise documental e de conteúdo.

Quanto às relações de poder na escola na percepção dos funcionários e ex-funcionários entrevistados, nota-se a assimetria que privilegia a alta direção. Os cargos mais altos na hierarquia, como supervisão e orientação, são mais pressionados e os professores sentem o trabalho pouco valorizado e não são estimulados pela direção. As vertentes teóricas representadas por Pagès *et al* (2006) e Foucault (1977, 1979) são perceptíveis na escola, através do controle excessivo e no vigiar de todos os funcionários, seja por meio de câmeras, lembrando o panóptico, a rede de computadores que são controlados por uma central que tem acesso a todos os equipamentos da escola, os vidros nas portas das salas de aula, os passeios diários dos disciplinários pelos corredores, espelhando o poder disciplinar. Em relação às rotinas que tornam seus funcionários adestrados conforme os mandamentos da escola, passando pela despersonalização e perda de sua própria identidade para comungar com a filosofia da instituição e com a ideologia dominante, no caso, a direção o que se materializa nas práticas de gestão de pessoas, nas reuniões, no processo decisório, dentre outros. A respeito das reuniões, especificamente, elas são conduzidas pela direção. Algumas idéias são expostas tendo o resultado final apontados pelos diretores. O poder de decisão demonstra as relações de dominação e a docilidade de seus funcionários, que se sentem fracos, incapazes e impotentes para tomar uma decisão com receio das recriminações e punições, comprometendo sua própria auto-estima. O poder disciplinar focado dentro da escola LX permite pouco trânsito entre os funcionários. Os setores são distantes, física e simbolicamente, dificultando a comunicação interna e, daí, possibilidades de uma ação coletiva mais incisiva, do ponto de vista das relações de poder.

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

regras. Segundo os entrevistados, para aqueles que se encontram insatisfeito, a solução é simples: passar no departamento pessoal e pedir demissão.

Sobre a síndrome de *burnout*, a maior parte dos entrevistados sente-se cansada e desestimulada, sem interesse. Não há motivação em produzir mais, pois sabem que as críticas serão sempre negativas. As contradições fazem parte do cenário da escola LX. O que é certo hoje, amanhã será cobrado de forma diferente. Esses fatos têm gerado um aumento no tempo de trabalho, implicando desperdício e retrabalho, ou seja, diminuição nos níveis de produtividade, já que as ordens são contraditórias. Quanto à despersonalização, houve uma quebra na relação de confiança com a organização, corporificada pela direção, e são comuns atitudes cínicas ou de desprezo com terceiros. Já a exaustão emocional manifesta-se por meio de: queda de empenho no trabalho, de motivação e da importância dada ao trabalho; aumento da frustração e da insatisfação; falta de esperança; esgotamento físico, mental e psíquico; e existência de barreiras ao cumprimento de objetivos pessoais. Assim, o envolvimento pessoal no trabalho encontra-se comprometido, tendo em vista a falta de estímulo, o frágil envolvimento no trabalho, e a apatia na solução de problemas.

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

Note-se, ainda, o crescente número de demissões na organização. Devido às cobranças exageradas, à relação insatisfatória entre empregado e “patrão”, à desvalorização do trabalho e à desmotivação, os funcionários pedem demissão e vão em busca de outra empresa que, segundo eles, acreditem no seu potencial. Com base nisso, a entrada e saída constante dos empregados dificulta a criação de vínculos emocionais e compromete o trabalho em equipe, alimentando o isolamento e a manutenção das relações de poder nos moldes em que se encontram. Por fim, percebeu-se a tristeza e o desânimo dos entrevistados e, em decorrência, uma ausência de estratégias individuais e/ou coletivas que possam reverter o quadro atual, o qual pode por em risco a sobrevivência da própria escola.

Com a intenção de contribuir para o debate sobre as relações de poder e seus desdobramentos nas empresas, o presente estudo revelou uma realidade organizacional triste e preocupante, indicando a urgência de intervenções na própria organização e a necessidade de aprofundamento na compreensão dos construtos abordados de maneira integrada. Para tanto, sugere-se a realização de outras pesquisas em instituições de ensino particulares e também públicas, já que as assimetrias de poder são naturais em qualquer tipo de organização, porém se expressam de diferenciadas maneiras; independentemente disso, elas precisam ser discutidas e tratadas no interior de cada organização.

Referências

- ALEVATO, H. **Trabalho e neurose**. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.
- ARANHA, M. L. A. **História da educação**. São Paulo: Moderna, 1996.
- ARANHA, M. L. A.; MARTINS, M. H. P. **Filosofando**. São Paulo: Moderna, 2003.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 2006.

- CODO, W.; VASQUEZ- MENEZES, I. O que é burnout? In: CODO, W. **Educação: Carinho e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, São Carlos, v.14, n. 3, 2004.
- DRATCU, M. **Por que não me disseram isso antes?** São Paulo: Saraiva, 2007.
- FISCHER, R. M. O círculo do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FREITAS, M. É. Assédio Moral e Sexual. **RAE**, São Paulo, v.41,n.2. p.8-19, abr./jun., 2001.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- GLÖCKNER, C. L. P. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: IOB Thomson, 2004.
- HAAG, G. S. *et al.* **A Enfermagem e a saúde dos trabalhadores**. Goiânia: AB, 2001.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder . In : CLEGG, S. R. ; HARDY, C. NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.
- HIRIGOYEN, M. F. **Mal estar no trabalho**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MELO, M. C. O. L. *et al.* Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P. **Organização e poder – Empresa, Estado e Escola**. São Paulo: Atlas, 1990.
- PAGÈS, M. *et al.* **O Poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- RICHARDSON, R. (Org). **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, Mito e Identificação. In: ENANPAD, 30. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TANURE, B.; CARVALHO-NETO, A.; MOTA, C. M. Muito estresse, (in)satisfações e infelicidades: um retrato dos altos executivos. In: EnGPR, 1, 2007, Natal, RN. **Anais...** Natal, RN: ANPAD, 2007.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.