

## ASSÉDIO MORAL, REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E SÍNDROME DE BURNOUT EM DOCENTES

O presente artigo científico é resultado parcial das pesquisas realizadas em nível de doutoramento na Unesp, Brasil

**Paula Ariane Freire**

Doutoranda em Ciências Sociais pela Unesp, campus de Marília, Brasil.

Bolsista Capes.

Email:

[paulaariane@yahoo.com.br](mailto:paulaariane@yahoo.com.br)

---

### RESUMO

Os modos de gestão taylorista/fordista e toyotista, e a flexibilização dos direitos trabalhistas engendrados pela reestruturação produtiva, trazem uma nova forma de gerir recursos humanos, com maior controle e imposição de metas. O ambiente escolar sofreu igualmente os impactos dessa reestruturação produtiva. Há um maior controle sobre as atividades docentes, tanto em relação à forma de ministrar aula quanto aos conteúdos ensinados e às formas de avaliação. Essas novas condições de trabalho podem propiciar a prática do assédio moral, um processo de violência psicológica contra o professor, que ameaça seus direitos humanos fundamentais. Logo, com esse rígido controle sobre seu trabalho somado às exaustivas jornadas de trabalho crescem as taxas de absenteísmo docente, cujas causas são, dentre outras, a síndrome de *burnout*. Estima-se que 15% dos professores sofrem dessa síndrome – um transtorno relacionado ao trabalho, causado por estresse laboral crônico – cujos sintomas são: a *baixa realização profissional*, a *exaustão emocional*, e a *despersonalização*, que aparece na forma de endurecimento afetivo e falta de empatia. O presente trabalho investiga qual a relação entre reestruturação produtiva, assédio moral e a incidência da síndrome de burnout em professores e seus impactos jurídicos e sociológicos.

**Palavras-chave:** Assédio moral, reestruturação produtiva, Síndrome de Burnout, trabalho docente

## 1) INTRODUÇÃO

Nos anos 90, iniciou-se uma série de mudanças estruturais na economia brasileira. A abertura comercial foi um capítulo especial dessas mudanças. Iniciada no governo Collor e ampliada no governo Cardoso, essa abertura rompeu com a política vigente desde 1930 de substituição das importações (COSTA, 2005).

Sob o argumento de que a obsoleta legislação trabalhista – da era Vargas – impedia ou dificultava a criação de empregos, iniciaram-se – no segundo mandato de Fernando Henrique – as medidas de “flexibilização” do estatuto trabalhista (COSTA, 2005).

Houve, então, dois tipos de flexibilização – tanto dos regimes de trabalho (jornadas, salários, turnos, etc.), quanto à flexibilização dos direitos trabalhistas – assegurados pela CLT – sendo esta um tipo de desregulamentação (COSTA, 2005). Isso tornou ainda mais abrupta a vulnerabilidade do trabalhador, trazendo nefastas conseqüências para as relações de trabalho, pois o ambiente de trabalho se torna, então, não somente precário, mas também hostil, graças à permanente ameaça do desemprego e aos novos processos produtivos e de métodos de gestão de pessoal. Nesse mesmo diapasão, José Roberto Heloani (REIS, 2006), obtempera que a situação do trabalhador se tornou mais frágil, pois ele se tornou mais descartável e essa maior oferta de mão-de-obra qualificada tornou-se um “convite” ao assédio moral.

O ambiente escolar sofreu igualmente os impactos da reestruturação produtiva. Há um maior controle sobre as atividades docentes, tanto em relação à forma de ministrar aula quanto aos conteúdos ensinados e às formas de avaliação. Logo, os professores têm de lidar com as pressões da sala de aula e com o rígido controle sobre seu trabalho. Somado às exaustivas jornadas de trabalho – em média 40 horas/semanais – submetem os docentes a um grave estresse. Uma pesquisa feita entre 500 professores das redes públicas das capitais brasileiras, realizada pela revista Nova Escola e pelo Ibope, em 2007, revela que mais da metade desses professores sofriam de estresse. Um dos dados mais preocupantes foi que 40 por cento dos entrevistados declarou sofrer de alguma doença crônica ou mal-estar. O absentéismo parece ser o mais grave dos problemas. No estado de São Paulo, que conta com 250 mil professores de educação básica, são registradas 30 mil faltas por dia. O custo anual para o governo estadual é de cerca de 235 milhões de reais por ano. (Guimarães et al, 2008)

Por conseguinte, as novas condições de trabalho docente nos apontam algumas pistas das causas do aumento de doenças ocupacionais, como a síndrome de *burnout*<sup>1</sup>, em professores. A síndrome de *burnout*, um transtorno relacionado ao trabalho, causado por estresse laboral

---

<sup>1</sup> *Burnout* (do inglês, significa “queimar-se”). É uma síndrome composta por uma tríade de sintomas: despersonalização, insatisfação com o trabalho e sensação de esgotamento.

crônico, cujos sintomas são: a *baixa realização profissional*, a *exaustão emocional*, que gera uma falta de envolvimento emocional com a profissão e um desânimo ou apatia em relação ao trabalho, e, por conseguinte, o distanciamento para com os alunos, ou *despersonalização*, que aparece na forma de endurecimento afetivo e falta de empatia. Portanto, o estresse laboral parece um elemento chave para o adoecimento dos docentes, tendo por causas o medo do desemprego, a deficiência dos canais de comunicação entre chefia e subordinados e entre corpo docente e discente, a baixa ou ausente realização econômico-profissional e o assédio moral.

## 2) SAÚDE MENTAL E TRABALHO

O trabalho requer um grande investimento afetivo, além de ter lugar de destaque na vida das pessoas, pois é fonte de subsistência e de posição social. Por isso, a falta de trabalho ou mesmo as ameaças de perda de emprego – inculpidas pela possibilidade de substituição iminente do empregado, na lógica fordista – geram sofrimento psíquico e abalam o valor subjetivo que a pessoa se atribui, provocam angústia, insegurança, desânimo e desespero. Isso pode caracterizar quadros depressivos e/ou ansiosos (MS; OPAS, 2001).

Ou seja, a reestruturação produtiva mitigou a significação do trabalho, que passou a ser fonte de ameaça, de significativo sofrimento psíquico, à integridade física e/ou mental do trabalhador.

Por isso, a cultura organizacional é um elemento de fundamental importância no processo saúde-doença, pois delinea as formas de comunicação dentro do ambiente de trabalho, decisivas para a saúde mental do trabalhador. Portanto, em ambientes onde a comunicação é precária, ou seja, sem liberdade para a expressão das insatisfações dos trabalhadores, bem como suas sugestões, há fortes tensões e, por conseguinte, muito sofrimento psíquico e transtornos mentais. E o sofrimento e a insatisfação do trabalhador independem de um quadro nosológico, ou seja, aparecem muito antes da manifestação de um transtorno mental e respondem por grande parte do absentismo (MS; OPAS, 2001).

A exigência de concentração e de atenção, o controle excessivo, a despersonalização, típicos das formas de organização do trabalho fordista/taylorista e toyotista, estão diretamente relacionados à fadiga crônica e ao *burnout* – síndrome caracterizada pela exaustão emocional, despersonalização e autodepreciação, própria de profissões que lidam diretamente com o sofrimento humano e do profissional.

### 3) SÍNDROME DE BURNOUT E TRABALHO

O vocábulo *Burnout* é uma composição de *burn*, que significa queima e *out*, exterior, sugerindo assim que a pessoa com esse tipo de estresse consome-se física e emocionalmente, significa, então, queimar-se pelo trabalho, ou seja, refere-se aos processos de esgotamento psicológico vivenciados em relação ao trabalho (Santini, 2004).

A *Síndrome de Burnout* também conhecida como Síndrome do Esgotamento Profissional (CID-10: Z73.0), pode ser definida como uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional, e se caracteriza por exaustão emocional, avaliação negativa de si mesmo, depressão e insensibilidade com relação a quase tudo e todos. É, portanto, uma forma de sofrimento psíquico relacionada ao trabalho e enseja as mesmas alterações fisiopatológicas do estresse (Vieira et al). Sendo uma reação à tensão emocional crônica gerada pelo contato direto, excessivo e estressante com o trabalho, a síndrome leva o indivíduo a perder o interesse pelo trabalho, de modo que qualquer esforço pessoal pareça inútil. Essa síndrome – segundo alguns autores – se refere a um tipo de estresse ocupacional e institucional com predileção para profissionais que mantêm uma relação constante e direta com outras pessoas, principalmente quando esta atividade é considerada de ajuda (médicos, enfermeiros, professores). Entendemos, no entanto, que a síndrome de *burnout* não está visceralmente ligada a determinadas profissões que têm por sua natureza constitutiva o cuidado com outras pessoas que seus sintomas não são desencadeados pela natureza de pelo contato próximo com os seus usuários. O *burnout* é determinado pelo modo de gestão do trabalho, caracterizado por pouca ou nenhuma autonomia, sobrecarga de tarefas e insegurança em relação a estas, falta, instabilidade no emprego, sentimento de desmoralização no ambiente de trabalho, sentimento de injustiça, um controle quantitativo e qualitativo do trabalho, a falta de suporte da chefia e dos colegas, somados à predisposição intrínseca do indivíduo (Vieira et al, 2006). Podemos então entender a síndrome como sendo um corolário de uma forma de organização do trabalho.

A síndrome de *burnout*, portanto, é um construto recente em saúde mental. Não se trata ainda de uma síndrome clínica e sim de um diagnóstico de situação laboral, como é classificada pela CID-10. O fator determinante parece ser a incapacidade de o trabalhador atingir um ideal, ou seja de atingir as metas estipuladas pela organização do trabalho (Vieira et al, 2006).

### 4) ASSÉDIO MORAL COMO COROLÁRIO DO FORDISMO, TAYLORISMO E TOYOTISMO

A manutenção ou a expansão do capitalismo – permitidas pelas conquistas tecnológicas – necessitam de um processo de transformação das relações de produção para lhe dar suporte.

Essas mudanças nas relações de produção se notam nas transformações das formas de trabalho, tornando-as adequadas à referida expansão capitalista. (Pinto, 2007).

As idéias de “gestão científica” do taylorismo que inspiraram a transformação da produção fabril se estenderam também à gestão escolar instaurando nas escolas o “paradigma da eficiência” (CARLLOTO, 2002).

A cronometragem do tempo dos movimentos é uma forma de aumentar o controle sobre a produção. Isso pressupõe um aumento da subordinação – que agora é levada às últimas conseqüências. Taylor define essa idéia como uma metodologia – pretensamente neutra e imparcial – com finalidade de aproveitar ao máximo o trabalho físico e mental dos trabalhadores. Na verdade, visa ao controle do ritmo de trabalho e sua intensificação para aumentar a extração de mais-valia. O controle do tempo – cronometragem – do taylorismo foi substituído pelo ritmo das máquinas que desloca os materiais e objetos de trabalho, de modo que os operários tenham, imperativamente, que seguir a cadência dessas máquinas, resultando numa intensificação do trabalho, pois as máquinas delineavam limites ainda mais estreitos de tempo. Esses elementos constituem importantes fatores desencadeantes de sofrimento psíquico no trabalhador. O fordismo/taylorismo tem por desiderato a especialização extrema do trabalho e a sua ultra-simplificação, de modo que o trabalhador se torne uma extensão da máquina (PINTO, 2007). A possibilidade de substituição direta e rápida dos trabalhadores – sem custos para o sistema produtivo – já constitui *per si* uma forma de pressão ou ameaça ao trabalhador.

O toyotismo – nesse mesmo contexto – requer do sujeito um novo tipo de envolvimento, que se traduz numa subordinação formal-intelectual do trabalho ao capital. Sendo uma forma de organização pós-fordista é também parte da chamada segunda revolução industrial. Apresenta, então, uma continuidade do taylorismo/fordismo no que diz respeito ao controle ao sujeito – trabalhador – no processo produtivo. O toyotismo, então, pressupõe a usurpação da subjetividade do trabalhador para o desenvolvimento da nova etapa do capital.

Portanto, o assédio moral – sendo caracterizado por uma forma de controle desrespeitosa, marcada por pressões abusivas, manifestadas por humilhações e ridicularizações contra a dignidade do trabalhador – pode ser entendido como um corolário, ou seja, um pressuposto dessa nova forma de organização e gerenciamento do trabalho engendradas tanto no taylorismo/fordismo quanto no toyotismo.

Essa cobrança deve ser extrema, exaustiva, esgotando todas as suas possibilidades, incluindo suas formas mais perversas, agressivas e desrespeitosas, como o assédio moral. Podemos entender o assédio como uma extensão dos modelos gerenciais, ou ainda um pressuposto para que esses sistemas funcionem dando escopo à nova materialidade do capital. Porém, essas formas de gestão podem *per si* configurar uma forma de assédio moral, diferente daquela engendrada no conceito jurídico, que abrange apenas as formas individuais de assédio. Trata-se do assédio moral coletivo ou indireto, derivado do fordismo/taylorismo e toyotismo, que

assumem suas formas mais radicais nesse cenário de reestruturação produtiva, pois contêm em suas essências uma forma de “violência branca”, pois – em grande parte dos casos – podem não ter por desiderato direto humilhar o trabalhador e tratá-lo de forma desrespeitosa, e sim um controle da produção. Porém, para atingir esse fim produtivo e exigir produtividade do trabalhador, perpassa-se a esfera individual do trabalhador de forma desrespeitosa, violando-lhe seus direitos humanos fundamentais.

Temos, portanto, duas formas de assédio moral: o assédio moral individual, cujo objetivo é criar um ambiente hostil para o trabalhador, desestruturando-o psicologicamente, para levá-lo ao pedido de demissão, de forma que a empresa “se livre” do empregado sem sofrer o ônus das indenizações trabalhistas, devidas na demissão sem justa causa. O segundo tipo de assédio tem por desiderato a pressão por metas e produtividade e está insculpido nas formas de gestão e organização do trabalho, como o fordismo, neofordismo, taylorismo e toytismo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos destarte, que o assédio moral pode ser entendido como um dos efeitos da reestruturação produtiva, pois os modos de gestão da produção – baseados no fordismo/taylorismo e no toyotismo – exigem uma pressão e um controle muito maiores sobre o trabalhador, o que pode ensejar práticas abusivas como o assédio moral. Muitas vezes, a própria gestão do trabalho está insculpida em formas agressivas de cobranças pela produtividade, constituindo, *per si*, uma forma de assédio moral coletivo. Essas formas de gestão também se dão nas escolas, de modo que o assédio moral se torna cada vez mais freqüente nas escolas, afetando a saúde dos professores e conseqüentemente a qualidade do ensino. Sendo uma das formas mais perversas de violência, o assédio moral desencadeia sérias conseqüências para o docente e para a sociedade. Em razão do adoecimento, a vítima poderá arcar com altos custos médicos devido às suas incapacitações e dificuldades de se readaptar ao trabalho, trazendo-lhe uma diminuição de renda, além de prejuízos sociais, como divórcio, por exemplo. Para o governo, os custos com benefícios previdenciários também são consideráveis, pois, poderá haver também gastos com auxílio-doença, aposentadorias prematuras, hospitalizações e tratamentos médicos. Há também a perda de recursos humanos e de potencial produtivo. Para as escolas os prejuízos se dão, por exemplo, pelas ausências dos docentes que se afastaram por doença (absenteísmo) e suas conseqüentes substituições, o que pode acarretar prejuízos para o processo de construção do conhecimento. O assédio moral é, portanto, um atentado aos direitos humanos fundamentais de qualquer trabalhador, pois abala fortemente sua saúde e sua dignidade, ensejando transtornos que comprometem gravemente sua qualidade de vida e sua produtividade. No caso em estudo, a síndrome de *burnout* está intimamente ligada a formas autoritárias e rígidas de gestão escolar que não garantem o suporte mínimo necessário para que docentes possam trabalhar em condições

minimamente dignas, garantindo-lhes sua saúde e seu bem-estar. Destarte, são necessárias políticas públicas de gestão escolar participativa para que o professor atue como sujeito do processo educativo e não como mera ferramenta. Assim, o trabalho docente poderá ser gratificante e efetivo na formação de alunos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

\_\_\_\_\_. **O que é assédio moral ?**. Disponível em: <http://www.assediomoral.org/site/assedio/AMconceito.php>, 2004. Acesso em: maio 2007.

BITTAR, Carlos Alberto. **Os Direitos da Personalidade**. 6.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

CAMPOS, Rose. Assédio moral e constante. **Psique: Ciência e Vida**. Ano I. n. 04. São Paulo: Escala, 2006. p. 40-47.

CARLOTTO, Mary Sandra. A síndrome de *burnout* e o trabalho docente. In: **Psicologia em Estudo**. v. 07, n. 01. jan/jun. Maringá, 2002.

CLOT, Yves. **Le travail sans l'homme: pour une psychologie des milieux de travail et de vie**. Paris: La Découverte, 1998.

COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Márcia da Silva. O Sistema de Relações de Trabalho no Brasil: alguns traços históricos e sua precarização atual. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. v. 20, nº 59, outubro, 2005. p. 111-170.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 5.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1993.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, Paula Ariane. O assédio moral e a saúde mental do trabalhador. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**. v. 6, n. 2, jul./out. 2008. p. 367-380.

GIDDENS, Anthony. **Para Além da Esquerda e da Direita**. São Paulo: Unesp, 1996.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.



GUIMARÃES, Artur; RODRIGUES, Brígida. Remédios para o professor e a educação. In: Nova Escola, edição 211, abr/2008. São Paulo: Abril, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o Assédio Moral**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

KAPLAN, Harold I., SADOCK, Benjamin J., GREBB, Jack A. **Compêndio de Psiquiatria: Ciências do Comportamento e Psiquiatria**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LUNA, Manuel. **Acoso Psicológico en el Trabajo**. Madrid: GPS-Madrid, 2003.

MASLACH, Cristina. **Burned-out" Human Behavior**. v.5, n. 9, p. 22 - 26, 1976.

Ministério da Saúde do Brasil e Organização Pan-Americana da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília, 2001.

NUNES FILHO, Eustáchio Portella; BUENO, João Romildo; NARDI, Antônio Egídio. **Psiquiatria e Saúde Mental**. São Paulo: Atheneu, 2000.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. Observações sobre os direitos morais do trabalhador e suas formas de configuração e violação. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, v. 28, n. 51, Curitiba, jul./dez. 2003. pp. 322-323.

POSSAS, Cristina. **Saúde e Trabalho: a Crise da Previdência Social**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1989.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DA SAÚDE. **CID-10: Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde**. 10ª revisão. 9. ed. v. 01. São Paulo: Edusp, 2003.

Organización Mundial de la Salud. **Sensibilizando Sobre el Acoso Psicológico en le Trabajo**. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores. n. 04. Genbra, 2004.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho do século XX**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

REIS, Adriana. Entrevista com José Roberto Heloani: assédio moral – a violência invisível. In: **Psicologia Brasil**, ano 4, n. 33. agosto/2006. p. 7-11.

ROUQUAYROL, Maria Zélia. **Epidemiologia & Saúde**. 4.ed. Rio de Janeiro: Medsi, 1993.

SANTINI, Joarez. Síndrome do Esgotamento Profissional: Revisão Bibliográfica. In: **Movimento**. v. 10, n. 01, jan-abr. Porto Alegre, 2004. pp. 183-209.

SCHMIDT. Marta Halfeld Furtado de Mendonça. O Assédio Moral no Direito do Trabalho. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, v. 27, n. 47, Curitiba, jan./jul. 2002, pp. 180-181.

VIEIRA, Isabela; RAMOS, Andréia; MARTINS, Dulcéia; BUCASIO, Érika; BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria; FIGUEIRA, Ivan; JARDIM, Sílvia. Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso. In: **Revista de Psiquiatria Clínica do Rio Grande do Sul**. vol. 28 (3), set-dez/ 2006. pp. 352-356.