

## RELATÓRIO DE PESQUISA

### **Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho no Itamaraty: Análise Clínica do Prazer e Sofrimento no Trabalho**

Ana Magnólia Mendes  
Profa. Universidade de Brasília  
Coordenadora Acadêmica do GEPSAT  
Fernanda Sousa Duarte  
Pesquisadora do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho- UnB  
e do GEPSAT

Brasília - Março de 2017

## SUMÁRIO

	Página
<b>1. Apresentação</b>	2
<b>2. Introdução</b>	3
<b>3. Método</b>	8
<b>3.1. Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho</b>	13
<b>3.2. Questionário de Atos Negativos</b>	20
<b>3.3. Pesquisa Clínica sobre Organização do Trabalho, Sofrimento e Práticas de Violência e Assédio Moral no Trabalho no Itamaraty</b>	23
<b>4. Resultados</b>	26
<b>4.1. Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho</b>	26
<b>4.1.1. Escala da Organização do Trabalho</b>	26
<b>4.1.2. Escala do Estilo de Gestão</b>	30
<b>4.1.3. Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho</b>	33
<b>4.1.4. Escala de Danos Relacionados ao Trabalho</b>	38
<b>4.1.5. Análises de Regressão</b>	42
<b>4.2. Questionário de Atos Negativos</b>	47
<b>4.2.1. Atos Negativos no Trabalho</b>	47
<b>4.2.2. Características do Assédio Moral</b>	51
<b>4.2.3. Atos Negativos x Assédio Moral</b>	54
<b>4.2.4. Análises de Regressão</b>	55
<b>4.3. Pesquisa Clínica sobre Organização do Trabalho, Sofrimento e Práticas de Violência e Assédio Moral no Trabalho no Itamaraty</b>	58
<b>4.3.1. Assistentes de Chancelaria, Oficiais de Chancelaria, Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e Plano de Classificação de Cargos</b>	58
<b>4.3.2. Diplomatas</b>	83
<b>5. Diagnóstico dos Riscos Psicossociais e Recomendações</b>	98

## **1. APRESENTAÇÃO**

---

O presente relatório de pesquisa possui como objetivo apresentar os indicadores do contexto do trabalho que atuam na gênese de patologias, especificamente nas práticas de violência e assédio moral, tendo como unidades de análise os modelos de gestão, a organização do trabalho, os riscos de sofrimento patogênico e os danos físicos e psicossociais, de acordo com demanda inicial do Sinditamaraty apresentada ao Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília – LPCT/UnB e ao Grupo de Estudos e Práticas em Clínica, Saúde e Trabalho - GEPSAT. Este trabalho se destina a mapear os riscos psicossociais aos quais a categoria está exposta a fim de subsidiar a elaboração de políticas de prevenção de danos à saúde do trabalhador. Esta pesquisa está fundamentada nos princípios e conceitos utilizados pelo referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho.

## 2. INTRODUÇÃO

---

A proposta se fundamenta no modelo teórico-conceitual da Psicodinâmica do Trabalho nos estudos desenvolvidos pelo Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da UnB ([www.lpct.com.br](http://www.lpct.com.br)). A abordagem parte da análise do conflito entre organização do trabalho e o trabalhador para entender quais processos são mobilizados pelo homem para garantir sua saúde no trabalho. Essa relação é dinâmica, está sempre em movimento.

A Organização do Trabalho se caracteriza pela forma com que as tarefas são definidas, divididas e distribuídas, como são concebidas as prescrições, bem como a forma como se operam a fiscalização, o controle, a ordem, a direção e a hierarquia. Trata das representações relativas à natureza e divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho.

Para a psicodinâmica do trabalho, há uma distância entre o planejamento, os objetivos das tarefas, o estabelecimento de regras, normas, procedimentos técnicos, estilos de gestão, pressões e regulamentos do modo operatório (dimensões conhecidas como "prescrições" ou "organização prescrita do trabalho) e o trabalho efetivo (trabalho real), caracterizado por situações imprevistas que ultrapassam o domínio técnico e o conhecimento científico. Diante desse inesperado, ocorre uma mobilização subjetiva que permite ao trabalhador uma ação frente ao real, que se caracteriza como o real do trabalho, o trabalho vivo, o trabalhar. Nessa perspectiva, a ação de trabalhar não se reduz às relações sociais que a constitui, aos salários, às linhas de poder ou normas e procedimentos. Trata-se do fazer, do trabalho em sua execução, com suas inconsistências, imprevistos e contradições.

O sofrimento pode emergir justamente dos conflitos e contradições originados do confronto entre a subjetividade do trabalhador e as características da gestão da organização do trabalho, quando não há como o sujeito negociar este confronto. Por outro lado, o prazer provém da gratificação da pulsão quando do

confronto bem-sucedido com os conflitos e contradições gerados pela gestão da organização do trabalho.

Esse sofrimento gerado pelas contradições na organização do trabalho pode ter um destino adoecedor - chamado "sofrimento patogênico", ou um destino mais saudável - "sofrimento criativo". Entende-se aqui que o destino do sofrimento no trabalho depende das condições oferecidas pela organização do trabalho e pelo estilo de gestão, no que diz respeito a seus aspectos técnicos e dinâmicos, que impactam diretamente nas possibilidades de o trabalhador se engajar subjetivamente frente a esse real.

Para dar destino ao sofrimento decorrente da organização do trabalho e do estilo de gestão organizacional, os trabalhadores podem, de um lado, vivenciar a mobilização subjetiva, e de outro, construir estratégias coletivas de defesa.

A mobilização subjetiva é o processo por meio do qual os trabalhadores se engajam na dinâmica de construção e de evolução da organização do trabalho, lançando mão de sua subjetividade, da sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento. Essa mobilização da subjetividade depende da dinâmica entre o que o trabalhador oferece como contribuição e a retribuição da organização do trabalho, que, quando não ocorre, leva o trabalhador a se desmobilizar. Essa retribuição, de natureza simbólica, veiculada pela fala, é dada por meio do reconhecimento em duas diferentes dimensões: reconhecimento no sentido de *constatação* da contribuição do trabalhador à organização do trabalho; e reconhecimento por essa contribuição.

O reconhecimento passa por um julgamento do trabalho que é realizado e se dá em dois diferentes tipos: o julgamento de *utilidade*, proferido pela hierarquia, e o julgamento de *estética/beleza*, proferido por pares e colegas. Apesar de tratarem do trabalho realizado (*fazer*), esses julgamentos se inscrevem no processo de subjetivação permitindo o reconhecimento da identidade. Assim, o reconhecimento pode ganhar sentido em relação às expectativas e à realização do trabalhador.

O valor de retribuição simbólica dado pelo reconhecimento surge da produção do sentido sobre a vivência do trabalho. A construção desse sentido, que vai ao

encontro das expectativas do trabalhador em relação à sua realização profissional, que envolve o processo de sublimação, pode transformar o sofrimento criativo em prazer. O reconhecimento do sofrimento investido no trabalho e a valorização do esforço, assim, se tornam essenciais, para garantir sua ressignificação. Se o reconhecimento está paralisado, o sofrimento não é transformado em prazer e o sujeito não encontra mais sentido, levando ao uso de estratégias defensivas.

As estratégias defensivas são mecanismos utilizados para negar ou minimizar a percepção da realidade que faz sofrer. As defesas de proteção são modos de pensar e agir compensatórios, com vistas a racionalizar as situações geradoras de sofrimento. Assim, evita o adoecimento se alienando de tais situações. Essa forma de proteção, contudo, pode se esgotar, uma vez que não atua sobre a organização do trabalho e, assim, não muda o que gera o sofrimento. A autora explica ainda que as defesas de exploração e adaptação exigem do trabalhador um investimento físico e sociopsíquico que vai além de seu desejo, e têm a negação do sofrimento e a submissão ao desejo da organização do trabalho em suas bases. Assim, levam o trabalhador a manter a produção desejada pela organização do trabalho, com vistas a atender ao desejo da excelência.

A utilização destas estratégias defensivas pode ter uma função positiva, uma vez que colabora para a integridade psíquica e favorece a adaptação às situações de desgaste emocional pelo confronto permanente do sujeito com o real. No entanto, pode mascarar o sofrimento quando provoca estabilidade psíquica artificial, adquirindo assim uma dimensão patológica que interfere tanto no atendimento aos objetivos do trabalho, quanto na vida social dos profissionais.

O uso exacerbado de defesas pode culminar no esgotamento, abrindo caminho para o adoecimento. Quando se instala o processo de anestesia e atinge o coletivo de trabalho, considera-se que os comportamentos no trabalho passam por uma modificação denominada patologias sociais e, com isso, são desencadeadas as patologias do trabalho e o processo de adoecimento.

Nessa direção, as defesas podem evoluir para comportamentos patológicos quando a negação do sofrimento manifesta-se em comportamentos geradores de

mais sofrimento, e o trabalhador entra num processo de anestesia frente à realidade, envolvendo-se em situações que podem trazer graves danos a sua subjetividade, saúde e relações sociais.

Com base nesse referencial teórico, fundamenta-se o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – PROART, que foi aplicado nessa pesquisa e validado em 2016. Sua aplicação é voltada primordialmente para o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho a partir de instrumentos que envolvem a investigação de diversas dimensões associadas à relação trabalhador-organização do trabalho.

Entende-se riscos psicossociais como os efeitos negativos da organização prescrita do trabalho sobre os estilos de gestão, sofrimento patogênico e danos físicos, psicológicos e sociais, que provocam o adoecimento do trabalhador e comprometem a qualidade do trabalho.

O protocolo investiga quatro dimensões que envolvem a relação trabalhador-organização do trabalho: a organização prescrita do trabalho; estilos de gestão; sofrimento patogênico; e danos psicossociais. Dessa forma, o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) é composto por quatro escalas: Escala da Organização do Trabalho; Escala de Estilos de Gestão; Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho; Escala de Danos Relacionados ao Trabalho.

A investigação dessas dimensões contribui para caracterizar a organização do trabalho assim como a lógica de gestão adotada pela instituição, seus antecedentes e impactos na relação entre trabalhador-trabalho, permitindo, dessa forma, mapear os possíveis pontos de tensão que podem fazer com que a vivência do sofrimento seja predominantemente patológica, conduzindo ao adoecimento e conseqüentemente afastamento do trabalho ou até mesmo a necessidade de reabilitação profissional ou de aposentadoria precoce.

Para complementar os dados obtidos pelo PROART e desvelar as características específicas dos riscos aos quais os trabalhadores estão expostos, pode-se fazer o uso de outras técnicas e instrumentos, como entrevistas e outros questionários, escalas e protocolos. Para este estudo, a partir da análise de demanda do Sinditamaraty, optou-se pelo uso também do QAN-r – Questionário de Atos

Negativos revisado – um questionário desenvolvido na Noruega por Einarsen et. Al em 2009, traduzido e validado no Brasil por Christ em 201. Esse questionário é referente a atos negativos no trabalho, que podem indicar a presença de violência psicológica no trabalho e assédio moral de maneira objetiva, além de contar com medidas subjetivas de assédio moral, mapeando as características demográficas e temporais do assédio quando existente.

O presente relatório tem como objetivo geral o mapeamento dos indicadores de saúde mental, violência e assédio moral e riscos psicossociais de acordo com o perfil sociodemográfico dos servidores para subsidiar a elaboração de políticas relacionadas à saúde do trabalhador. Como objetivos específicos estão:

- Investigar as características da organização prescrita do trabalho;
- Avaliar o estilo de gestão da organização;
- Levantar os riscos de sofrimento patogênico no trabalho;
- Identificar os danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho;
- Comparar a relação entre as dimensões analisadas do trabalho e diferentes grupos demográficos;
- Identificar relações causais entre os diferentes fatores das diferentes escalas;
- Oferecer subsídios para etapas posteriores de pesquisa e investigação, bem como guiar a elaboração de políticas de saúde ocupacional.



## 3. MÉTODO

---

A pesquisa se fundamentou em técnicas quantitativas e qualitativas de coleta e análise dos dados. Ao todo, participaram da pesquisa 575 servidores – 542 respondendo aos questionários disponibilizados on-line e 33 em entrevistas individuais e coletivas realizadas presencialmente ou on-line que constituíram a pesquisa clínica.

Responderam ao PROART e ao QAN-r um total de 542 trabalhadores, contudo os questionários considerados válidos – completos – foram 359 (aproximadamente 11% da população). Segundo critérios psicométricos, a validade de uma amostra pode ser comprovada por meio de cálculo de erro amostral. Levando em consideração o tamanho da presente amostra, considerando um desvio-padrão de 1,00 e um nível de confiança de 95%, obtém-se um erro de 5% - com tal amostra, teremos 95% de confiança em que as médias amostrais aqui descritas diferem em, no máximo, 5% da verdadeira média populacional. Esses resultados indicam, segundo Conboy em 1995, que há uma representatividade aceitável e, assim, os resultados podem ser generalizados para a população. Outra informação relevante é que em alguns itens serão encontradas mais respostas que respondentes, isso significa que em alguns questionários existiam mais de uma resposta para a mesma pergunta.

### **Caracterização da amostra**

#### **Sexo:**

Mulheres: 55,2 (n=198)

Homens: 44,8% (n=161)

**Orientação Sexual:** (três respondentes optaram por não classificar sua orientação sexual)

Heterossexual: 84,4% (n=303)

Homossexual: 11,1% (n=40)

Bissexual: 3,6% (n=13)

**Cor/Raça:**

Branca: 72,4% (n=260)

Parda: 21,7% (n=78)

Preta: 3,9% (n=14)

Amarela: 1,7% (n=6)

Indígena: 0,3% (n=1)

**Idade Média:**

44,2 (DP: 11,6)

**Estado Civil:**

Casado/União Estável: 64,6% (n=232)

Solteiro: 24,5% (n=88)

Divorciado/Separado: 9,5% (n=34)

Viúvo: 1,4% (n=5)

**Tem filhos:**

Sim: 50,4% (n=181)

Média de filhos: 2,1

Não: 49,6% (n=178)

**Escolaridade**

Ensino Fundamental: 0,3% (n=1)

Ensino Médio: 6,1% (n=22)

Ensino Superior (Completo ou em andamento): 93,6% (n=336)

Ensino Superior em andamento: 1,9% (n=7)

Ensino Superior Completo: 53,8% (n=193)

Especialização/MBA em andamento: 2,5% (n=9)

Especialização/MBA Completo: 13,1% (n=47)

Mestrado em andamento: 3,9% (n=14)

Mestrado Completo: 17% (n=61)

Doutorado em Andamento: 0,6% (n=2)

Doutorado Completo: 0,8% (n=3)

### **Área de formação**

Formações mais frequentes, totalizando cerca de 70% de todas as respostas:

Direito: 19,5% (n=70)

Relações Internacionais: 13,1 (n=47)

Letras: 11,7% (n=42)

Comunicação Social: 8,3% (n=30)

Administração: 4,7% (n=17)

Psicologia: 4,4 (n=16)

Economia: 4,2% (n=15)

História: 2,5% (n=9)

Arquitetura e Urbanismo: 1,7% (n=6)

### **Participação na última greve:**

Sim: 61,8% (n=222)

Não: 38,2% (n=137)

### **Percepção de mudanças no comportamento de chefias e/ou colegas aos que aderiram**

**à greve:** (resposta dada pelos participantes que aderiram à greve, n=222)

Sim: 50% (n=111)

Não: 50% (n=111)

### **Sindicalizado:**

Sim: 77,2% (n=277)

Não: 22,8% (n=82)

**Tempo médio de trabalho incluindo outros trabalhos registrados antes do MRE:**

20,2 anos (DP: 12,2)

**Tempo médio de trabalho no MRE:**

16,5 anos (DP: 10,8)

**Carreira:**

Oficial de Chancelaria: 57,7% (n=207)

Classe A: 33,8% (n=70)

Classe B: 29,5% (n=61)

Classe C: 26,1% (n=54)

Classe Especial: 10,6% (n=22)

Assistente de Chancelaria: 24% (n=86)

Classe A: 1,2% (n=1)

Classe B: 48,8% (n=42)

Classe C: 12,8 (n=11)

Classe Especial: 37,2% (32)

Diplomata: 13,6% (n=49)

Terceiro Secretário: 32,7% (n=16)

Segundo Secretário: 20,4% (n=10)

Primeiro Secretário: 18,3% (n=9)

Conselheiro: 20,4% (n=10)

Ministro de Segunda Classe: 4,1% (n=2)

Ministro de Primeira Classe: 4,1% (n=2)

Embaixador: 0

PGPE: 4,2 (n=15)

Classe A: 6,7% (n=1)

Classe C: 6,7% (n=1)

Classe Especial: 86,6 % (n=13)

PCC: 0,5% (n=2)

Classe C: 50% (n=1)

Classe A: 50% (n=1)

**Tempo médio no cargo:**

11,4 anos (DP:9,9)

**Lotação atual:**

Exterior: 62,4% (n=224)

Posto A: 48,6% (n=109)

Posto B: 17% (n=38)

Posto C: 21,9% (n=49)

Posto D: 12,5% (n=28)

SERE: 37,6% (n=135)

**Tempo médio de trabalho na lotação atual:**

3,1 anos (DP:4,0)

**Carga horária supera 40 horas:**

Não: 80,8 (n=290)

Sim: 19,2% (n=69)

Média de número de horas excedidas: 11,0 horas (DP: 14,4)

**História de acidente de trabalho ou doença relacionada ao trabalho diagnosticada por um médico:** (os respondentes que marcaram a resposta positiva, podem ter especificado mais de um tipo de acidente e mais de um tipo de doença ou transtorno)

Não: 73% (n=262)

Sim: 27,0% (n=97)

Acidente de trabalho (quedas no local de trabalho): 4,1% (n=4)

Acidente de trajeto (colisão automobilística e outros incidentes): 3,1% (n=3)

Doença relacionada ao trabalho: 96,9% (n=94)

Transtornos mentais: 68% (n=66), sendo 66,6% (n=44) desses transtornos do tipo depressivo

Transtornos físicos: 36,1% (n=35)

***Instância acionada frente a problemas de trabalho:***

Família/Amigos: 66,6% (n=239)

Unidades do órgão: 20,9% (n=75)

Outras entidades externas ao órgão: 12,5% (n=45)

***Procuraria o sindicato frente a problemas de trabalho:***

Sim: 76,6% (n=275)

Não: 23,4% (n=84)

### **3.1. Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART)**

O Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) é composto por quatro escalas, com um total de 92 itens.

- **Escala da Organização do Trabalho (EOT)**

A escala objetiva apreender as representações que os trabalhadores têm acerca das tarefas que precisam realizar; das condições materiais oferecida para suas execuções; da flexibilidade de prazos, ritmos e normas; da variabilidade das tarefas; e da autonomia e liberdade para realizar e falar sobre o trabalho.

Propõe-se uma versão com 19 itens que contemple tais características. Os itens foram formulados positivos - isto é, quanto maior o seu escore, menores os riscos psicossociais. Essa escala se divide em dois fatores, Divisão das Tarefas e Divisão Social do Trabalho. O primeiro fator é Divisão das Tarefas (DT), que busca

avaliar o ritmo, prazos e condições oferecida para a execução das tarefas. Abaixo, os itens constituintes dessa escala:

**Tabela 1. Itens do Fator Divisão das Tarefas**

ITENS
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas
O ritmo de trabalho é adequado
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho

O segundo fator para a EOT é Divisão Social do Trabalho, que busca avaliar normas, comunicação, avaliação, autonomia e participação relativos ao trabalho. Os itens correspondentes a esse fator são apresentados a seguir:

**Tabela 2. Itens do Fator Divisão Social do Trabalho**

ITENS
Há clareza na definição das tarefas
Há justiça na distribuição das tarefas
Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor
Há qualidade na comunicação entre os funcionários
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho

Para a avaliação, será utilizada uma escala Likert de frequência, composta por 5 pontos, a saber:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

**Figura 01. Escala de frequência do tipo Likert.**

A Organização do Trabalho é preditora do estilo de gestão, das vivências de prazer-sofrimento, das estratégias de mediação do sofrimento no trabalho e dos danos psicossociais. A partir dos resultados apresentados por ela, será possível compreender os antecedentes materiais e relacionais dos riscos psicossociais para saúde e desempenho.

- **Escala do Estilo de Gestão (EEG)**

A EEG tem por objetivo investigar as características do estilo de gestão adotado pela instituição pesquisada. Para tal, fundamenta-se em 22 itens organizados em quatro fatores. Os itens são avaliados a partir de uma escala de 5 pontos, representada a seguir:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

**Figura 2. Escala de Frequência do tipo Likert.**

### **Estilo Gerencialista**

O padrão gerencialista se caracteriza pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho. Constitui-se de pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro. O fator é composto por 10 itens, apresentados na tabela a seguir:

**Tabela 3. Itens do Fator "Estilo de Gestão Gerencialista".**

<b>ITENS</b>
Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes
Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis
Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente



Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo
O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças
Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção
É creditada grande importância para as regras nesta organização
A hierarquia é valorizada nesta organização
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização
Há forte controle do trabalho

### **Estilo Coletivo**

O segundo fator é Estilo Coletivo e se caracteriza por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho. Os 11 itens que compõem o fator são apresentados a seguir:

**Tabela 4. Itens do fator "Estilo Coletivo"**

<b>ITENS</b>
As pessoas são comprometidas com a organização mesmo quando não há retorno adequado
O mérito das conquistas na empresa é de todos
O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores
Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo
As decisões nesta organização são tomadas em grupo
Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios
Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.
A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão
Existem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas
Os gestores se preocupam com o bem estar dos trabalhadores
A inovação é valorizada nesta organização
Existe rigoroso planejamento das ações

- **Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT)**

A ESPT tem por objetivo identificar indicadores de sofrimento patogênico no trabalho a partir de três fatores: Falta de Sentido do Trabalho, Esgotamento Mental e Falta de Reconhecimento, conforme descritos a seguir.

### **Falta de Sentido do Trabalho**

O fator Falta de Sentido do Trabalho se caracteriza por sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade. Os itens que compõem o fator são apresentadas a seguir:

**Tabela 5. Itens do fator “Falta de Sentido do Trabalho”.**

<b>ITENS</b>
Sinto-me inútil em meu trabalho
Considero minhas tarefas insignificantes
Sinto-me improdutivo no meu trabalho
A identificação com minhas tarefas é inexistente
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade
Meu trabalho é sem sentido
Minhas tarefas são banais
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho

### **Esgotamento Mental**

O fator Esgotamento Mental se caracteriza por sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho. É composto pelos itens:

**Tabela 6. Itens do fator "Esgotamento Mental".**

<b>ITENS</b>
Meu trabalho é cansativo
Meu trabalho é desgastante
Meu trabalho me frustra
Meu trabalho me sobrecarrega
Meu trabalho me desanima

Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta

Meu trabalho me faz sofrer

Meu trabalho me causa insatisfação

### Falta de Reconhecimento

Por fim, o fator Falta de Reconhecimento se caracteriza por sentimentos desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho. É composto pelos itens:

**Tabela 7. Itens do fator "Falta de Reconhecimento".**

ITENS
Meu trabalho é desvalorizado pela organização
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta
Meus colegas desvalorizam meu trabalho
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho
Meus colegas são indiferentes comigo
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença
É difícil a convivência com meus colegas
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado

Para a avaliação dos itens da ESPT, será utilizada uma escala Likert de frequência, composta por 5 pontos, a saber:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

**Figura 3. Escala de frequência do tipo Likert.**

- **Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDRT)**

Os itens da EDRT referem-se às disfunções físicas, psicológicas e sociais provocadas pelo confronto com determinada organização do trabalho e seus decorrentes estilos de gestão e vivências de sofrimento.

É formada por três fatores: danos físicos, psicológicos e sociais, conforme descritos a seguir.

### **Danos Psicológicos**

O primeiro fator é danos psicológicos, definidos como sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral. Está composto pelos itens:

**Tabela 8. Itens do fator "Danos Psicológicos".**

ITENS
Amargura
Sensação de vazio
Mau-Humor
Vontade de desistir de tudo
Tristeza
Perda da autoconfiança
Solidão

### **Danos Sociais**

O segundo fator é danos sociais, definidos como isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais. Está composto pelos itens:

**Tabela 9. Itens do fator "Danos Sociais".**

ITENS
Insensibilidade em relação aos colegas
Dificuldades nas relações fora do trabalho
Vontade de ficar sozinho
Conflitos nas relações familiares
Agressividade com os outros
Dificuldade com os amigos
Impaciência com as pessoas em geral

## Danos Físicos

O terceiro fator é danos físicos, que diz respeito a dores no corpo e distúrbios biológicos, e define-se pelos os seguintes itens:

**Tabela 10. Itens do fator "Danos Físicos".**

ITENS
Dores no corpo
Dores nos braços
Dor de cabeça
Distúrbios digestivos
Dores nas costas
Alterações no sono
Alterações no apetite
Dores nas pernas
Distúrbios Circulatórios

Para a avaliação, será utilizada uma escala Likert de frequência, composta por 5 pontos, a saber:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

**Figura 4. Escala de frequência do tipo Likert.**

Nos resultados será feita a articulação de todas as dimensões. Isso pressupõe uma análise dinâmica das relações entre "organização prescrita do trabalho", "estilo de gestão", "risco de sofrimento patogênico" e "danos relacionados ao trabalho".

### 3.2. Questionário de Atos Negativos revisado (QAN-r)

O Questionário de Atos Negativos (QAN) de Einarsen, Raknes, Marrhiesen e Hellesøy (1994) e Hoel (1999) é um inventário de pesquisa desenvolvido para medir a percepção de exposição ao assédio no trabalho. Todos os seus 21 itens usados neste estudo são escritos em termos de comportamentos, ações, sem referenciar o termo assédio. Dessa forma, ao não referenciar diretamente o assédio, podemos acessar a percepção a comportamentos que, em conjunto e em certa frequência, caracterizam

o assédio moral no trabalho sem que os participantes partam da afirmação se foram vítimas ou não de assédio. A escala tem confiabilidade e validade de construto satisfatórias tanto em sua versão original, em inglês, quanto em suas traduções para o português.

Após responder aos 21 itens é apresentada uma definição de assédio moral no trabalho e o respondente deve indicar se considera ter sido vítima ou não de assédio nos últimos seis meses e com que frequência, além de investigar as características do assédio relatado – número de assediadores, vítimas, motivos para o assédio. A definição de assédio apresentada é a seguinte:

*“Define-se assédio no trabalho como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante um certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio.”*

Vale lembrar que o QAN não é um instrumento diagnóstico e sim um questionário feito para descrever atos negativos no trabalho que podem vir a se caracterizar como assédio moral a partir das medidas de frequência, intensidade e prevalência de assédio no trabalho.

Esse instrumento pode ser analisado como unifatorial, com todos seus itens, assim como com três fatores. Esses três fatores são Assédio Relacionado ao Trabalho, Assédio Relacionado à Pessoa e Agressão e Intimidação Física. O primeiro fator, Assédio Relacionado ao Trabalho, descreve comportamentos negativos relacionados às tarefas executadas e ao trabalho realizado, ao desempenho e às condições oferecidas para a realização do trabalho, conforme descrito abaixo:

**Tabela 11. Itens do fator "Assédio Relacionado ao Trabalho"**

ITENS
Alguém reteve informações que interferiram em seu desempenho
Você foi obrigado a realizar atividades em nível inferior a sua capacidade
Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados

Você recebeu tarefas com metas ou prazos impossíveis de serem cumpridas ou irracionais

Você recebeu pressão para não reivindicar seus direitos

Você foi exposto a uma carga de trabalho impossível de ser administrada

O segundo fator, Assédio Relacionado à Pessoa, diz respeito a comportamentos negativos referentes à depreciação do trabalhador.

**Tabela 12. Itens do fator "Assédio Relacionado à Pessoa"**

**ITENS**

Você foi humilhado ou ridicularizado em função de seu trabalho

Suas principais áreas de responsabilidade foram substituídas por atividades triviais ou desagradáveis

Foram espalhadas fofocas ou rumores sobre você

Você foi ignorado, excluído ou isolado do grupo

Você recebeu comentários ofensivos sobre sua pessoa

Você recebeu dicas ou sinais de outros de que você deveria desistir do seu emprego

Você recebeu lembretes de erros ou enganos cometidos

Você foi ignorado ou enfrentou reação hostil ao se aproximar

Você recebeu persistente crítica frente ao seu trabalho e esforço

Foram feitas piadas desrespeitosas por pessoas com quem você não tem muita proximidade

Foram feitas alegações contra você

Você foi objeto de sarcasmo e provocação excessiva

O terceiro fator, Agressão e Intimidação Física, se refere à ameaças e agressões físicas relacionadas ao trabalho. Abaixo, os itens que compõem esse fator:

**Tabela 13. Itens do fator "Agressão e Intimidação Física"**

**ITENS**

Alguém reteve informações que interferiram em seu desempenho

Você foi obrigado a realizar atividades em nível inferior a sua capacidade

Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados

Para a avaliação, será utilizada uma escala de frequência, composta por 5 pontos, a saber:

1	2	3	4	5
Nunca	Eventualmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente

**Figura 5. Escala de frequência do tipo Likert.**

- **Procedimentos**

Os questionários foram disponibilizados em conjunto via *internet* durante duas semanas. A partir de lista de e-mails institucional de servidores foram gerados convites individuais que permitiam acesso único a cada um dos convidados, que podiam responder aos questionários em horários e locais convenientes para si. Também foram coletados dados sociodemográficos para caracterizar a amostra e realizar a comparação entre subgrupos amostrais com relação aos construtos investigados. Os participantes levaram, em média, 25 minutos para responder aos questionários. Os dados obtidos foram submetidos a análises estatísticas descritivas e inferenciais utilizando o *software* SPSS 22.

### **3.3. Pesquisa Clínica sobre Organização do Trabalho, Sofrimento e Práticas de Violência e Assédio Moral no Trabalho no Itamaraty**

Foram entrevistados 33 servidores – 21 mulheres e 12 homens, oito individualmente e 25 em três grupos – dois de nove e um de sete. O tempo médio de serviço entre os participantes foi de 15,6 anos com desvio padrão de 9,23. O tempo mínimo de serviço entre os participantes foi de três anos e o máximo de 34. Os participantes eram oriundos de diferentes setores e tinham diferentes funções, e a maioria não se conhecia ou não tinha trabalhado juntos. Todos já tinham servido no exterior pelo menos em missão eventual.

Dos oito entrevistados individualmente dois eram Assistente de Chancelaria (AC), dois Oficial de Chancelaria (OC) e quatro Diplomatas (D). Nos grupos a constituição foi variada. O grupo A foi constituído de sete OC e dois AC. O grupo B contava com cinco OC, três AC e um servidor pertencente ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)/Plano de Classificação de Cargos (PCC).



No grupo C, três OC, três AC e um do PCC/PGPE. Ao todo participaram 17 OC, 10 AC, 4 D e 2 PCC/PGPE. Todos os participantes dos grupos estavam lotados no Brasil no momento da entrevista. As quatro entrevistas individuais com AC e OC foram realizadas com servidores lotados em postos no exterior – América do Norte, Europa e Ásia. A entrevista com os D foi realizada pessoalmente.

- **Roteiro de entrevista**

O roteiro de entrevista utilizado foi construído a partir de levantamento bibliográfico sobre psicodinâmica do trabalho e assédio moral no trabalho especialmente para esta pesquisa. Inspirado em diversos instrumentos, o roteiro – formado por 11 tópicos – estava organizado da seguinte maneira:

1. Organização do trabalho
2. Avaliação das relações sociais no trabalho
3. Definição de assédio moral do participante
4. Atos negativos aos quais foi submetido/ testemunhados no trabalho/ cometidos
5. Reações diante do assédio sofrido/ testemunhados/ cometidos
6. Procura por ajuda/ajuda aos assediados
7. Principais causas para o assédio
8. Principais repercussões
9. Crenças em relação ao futuro
10. Informações e procedimentos da instituição
11. Sugestões

- **Procedimentos**

As entrevistas realizadas, tanto individuais quanto coletivas, foram abertas e semiestruturadas. Os servidores foram recrutados a partir de divulgação da pesquisa. Antes da realização das entrevistas todos foram informados que a participação na pesquisa era voluntária e que seu consentimento poderia ser retirado a qualquer momento sem prejuízos. Também tiveram garantido por parte das pesquisadoras a

manutenção do anonimato assim como o tratamento agrupado dos dados obtidos, não sendo possível a identificação dos participantes. Após permissão dos voluntários as entrevistas foram gravadas em áudio via dispositivo digital e posteriormente transcritas. Esses dados foram acessados exclusivamente pela equipe LPCT e do GEPSAT. Após análise dos dados, tanto transcrições quanto áudios foram apagados.

As entrevistas em grupo tiveram duração média de duas horas e meia e as individuais de uma hora. As entrevistas coletivas foram realizadas no Ministério das Relações Exteriores (MRE) durante o horário de trabalho. Foram conduzidas presencialmente em sala reservada onde havia cadeiras dispostas em círculo ao redor de uma mesa. As entrevistas individuais com AC e OC foram realizadas via Skype e *Facetime* – aplicativos de comunicação via internet com áudio e vídeo simultâneos. Realizada em horários convenientes ao entrevistado, foram feitas fora de seus horários de trabalho. Três entraram em contato a partir de suas residências e um no trajeto para o local de trabalho. As entrevistas com D foram realizadas presencialmente em local e horário também previamente acordado entre participante e pesquisadora.

Foi realizada análise de conteúdo categorial temática conforme proposta por Bardin em 1977 a partir do material obtido nas entrevistas coletivas e individuais. A categorização é um processo de agrupamento de dados a partir dos elementos comuns identificados nos dados explorados e foi realizada a partir dos dados obedecendo aos critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e fidedignidade.

## 4. RESULTADOS

Os resultados serão apresentados de acordo com as técnicas e instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados. Primeiro, os resultados do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART). Em seguida, os resultados provenientes da aplicação do Questionário de Atos Negativos revisado (QAN-r). Por último apresentamos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas individuais e coletivas realizadas.

### 4.1. Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART)

Os resultados do PROART serão apresentados, inicialmente, por escala e, posteriormente, analisados em conjunto por meio das análises de regressão.

#### 4.1.1. Escala da Organização do Trabalho

Considerando esta se tratar de uma escala Likert de 5 pontos e considerando o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média e frequências do fator serão os seguintes:

1,00	2,30	3,70	5,00
Risco Alto	Risco Médio	Risco Baixo	
Resultado Negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.	Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo.	Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados na Organização do Trabalho.	

**Figura 6. Parâmetros de Avaliação para a EOT.**

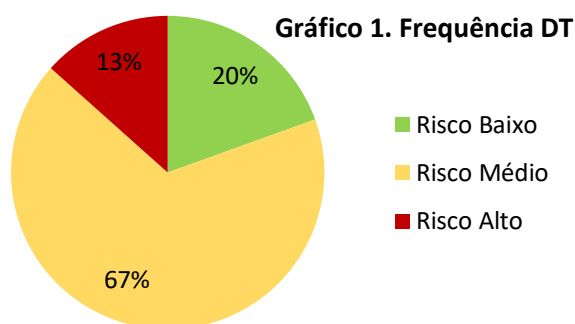
O desvio-padrão (DP), sempre que informado, deverá ser analisado da seguinte forma: quando menor ou igual a 1,00, indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos que responderam lançaram valores próximos ao da média apresentada; quando maior que 1,00, o desvio-padrão indica dispersão

nas respostas, ou seja, houve grande variação nos valores lançados pelos respondentes. Resumindo, quanto menor o desvio-padrão, mais a média é representativa do todo – um desvio-padrão igual a 0,00 indica que todos responderam exatamente o mesmo valor. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado.

Essa escala se divide em dois fatores: Divisão das Tarefas (DT) – que busca avaliar o ritmo, prazos e condições oferecida para a execução das tarefas – e Divisão Social do Trabalho (DST) – que busca avaliar normas, comunicação, avaliação, autonomia e participação relativos ao trabalho.

- **Divisão das Tarefas**

O fator Divisão das Tarefas obteve um escore médio de 3,16 (DP = 0,74). Levando em consideração os parâmetros acima descritos, trata-se de um resultado mediano e que representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo. O gráfico a seguir apresenta um maior detalhamento da frequência de respostas que levou a este escore médio.



Como é possível observar no gráfico 1, 67% dos respondentes avaliam que a Divisão das Tarefas representa um risco médio aos danos psicossociais, reforçando o dado descrito no parágrafo anterior. Se faz fundamental acrescentar que apenas 20% dos respondentes avaliou o risco como baixo, mostrando que para 80% da amostra

as características desta dimensão demandam intervenções a curto e médio prazo para evitar maiores danos aos trabalhadores.

Para o entendimento deste resultado, apresentam-se na tabela a seguir os itens do fator Divisão das Tarefas que oferecem maiores e menores riscos.

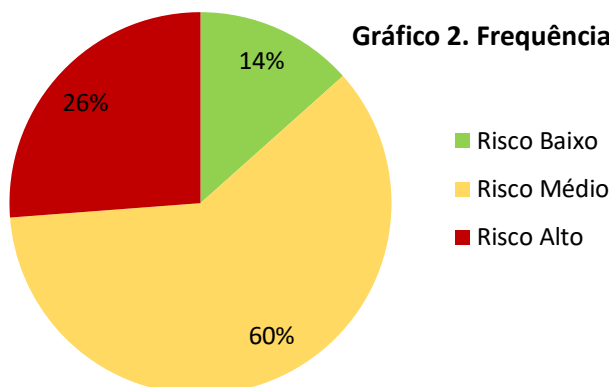
**Tabela 14. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão das Tarefas.**

	Item	Média	DP
<b>Menores Riscos</b>	O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	3,4	1,1
	Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados no meu trabalho	3,2	1,0
	Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	3,2	1,0
<b>Maiores Riscos</b>	O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	3,0	1,0
	O ritmo de trabalho é adequado	3,0	1,0
	Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas	3,0	0,9

A partir de análises adicionais percebeu-se que, em média, avaliam o fator de forma mais negativa: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes com idade entre 36 e 50 anos; c) respondentes com nível superior como escolaridade mínima; d) respondentes que relataram fazer horas excedentes de trabalho; e) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; f) respondentes que relataram terem sofrido assédio moral; g) respondentes que relataram terem testemunhado assédio moral; h) respondentes que participaram da última greve.

- **Divisão Social do Trabalho**

O fator Divisão Social do Trabalho obteve um escore médio de 2,84 (DP = 0,71). Considerando os parâmetros já mencionados para essa escala, trata-se de um resultado mediano e que representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho também sugerindo intervenções a curto e médio prazo. O gráfico a seguir apresenta um maior detalhamento da frequência de respostas que levou a este escore médio.



Como é possível observar no gráfico 2, 60% dos respondentes avaliam que a Divisão Social do Trabalho representa um risco médio aos danos psicossociais. Apenas 14% dos respondentes avaliou o risco como baixo, mostrando que para 86% da amostra as características desta dimensão representam riscos de médio a alto e demandam intervenções a curto e médio prazo para evitar maiores danos aos trabalhadores.

A seguir os itens do fator Divisão Social do Trabalho que oferecem maiores e menores riscos.

**Tabela 15. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão Social do Trabalho.**

	Item	Média	DP
<b>Menores Riscos</b>	As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	3,4	1,1
	A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção	3,2	1,2
	Há qualidade na comunicação entre os funcionários	3,0	1,0
<b>Maiores Riscos</b>	Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	2,2	1,0
	Há justiça na distribuição das tarefas	2,3	1,0
	Há clareza na definição das tarefas	2,6	1,0

Em média, avaliam o fator de forma mais negativa: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes lotados no exterior; c) respondentes com idade entre 36 e 50 anos; d) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; e)

respondentes que relataram terem sofrido assédio moral; f) respondentes que relataram terem testemunhado assédio moral; g) respondentes que participaram da última greve.

#### 4.1.2. Escala de Estilo de Gestão

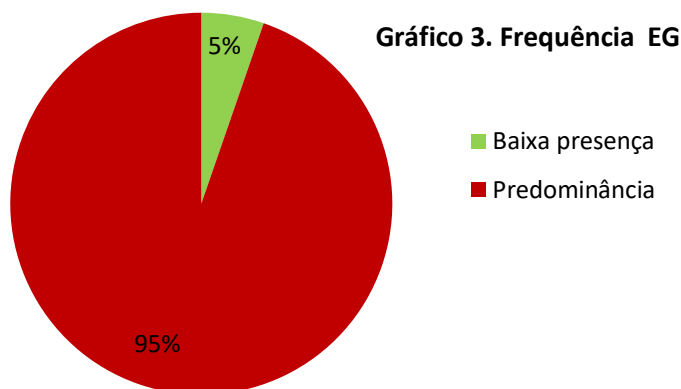
Por se tratar de uma escala de 5 pontos, com variação de 1 a 5, o ponto médio a ser considerado é 3,00. Médias acima deste valor significam uma presença mais predominante de determinado estilo, enquanto que valores abaixo de 3,00 caracterizam menor predominância do estilo.

O desvio-padrão (DP), sempre que informado, deverá ser analisado da seguinte forma: quando menor ou igual a 1,00, indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos que responderam lançaram valores próximos ao da média apresentada; quando maior que 1,00, o desvio-padrão indica dispersão nas respostas, ou seja, houve grande variação nos valores lançados pelos respondentes. Resumindo, quanto menor o desvio-padrão, mais a média é representativa do todo – um desvio-padrão igual a 0,00 indica que todos responderam exatamente o mesmo valor. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado.

Conforme apresentado anteriormente, a escala é composta por dois fatores. O primeiro fator é **Estilo Gerencialista (EG)**, que se caracteriza pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho. Constitui-se de pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro. O segundo fator é **Estilo Coletivo (EC)**, que se caracteriza por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho.

- **Estilo Gerencialista**

O Estilo Gerencialista, com escore médio de 3,07 (DP=1,12) apresentou predominância.



O gráfico 3 mostra que 95% da amostra considera que o estilo predominante é o Gerencialista. O detalhamento do que mais caracteriza esse estilo na instituição pode ser visto na tabela a seguir.

**Tabela 16. Itens mais e menos característicos para o Estilo Gerencialista**

	Item	Média	DP
<b>Mais Característicos</b>	A hierarquia é valorizada nesta organização	4,7	0,6
	Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo	4,0	1,1
	Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	3,7	1,2
<b>Menos Característicos</b>	Existe rigoroso planejamento das ações	1,8	0,9
	Há forte controle do trabalho	3,3	1,0
	É creditada grande importância para as regras nesta organização	3,4	1,2

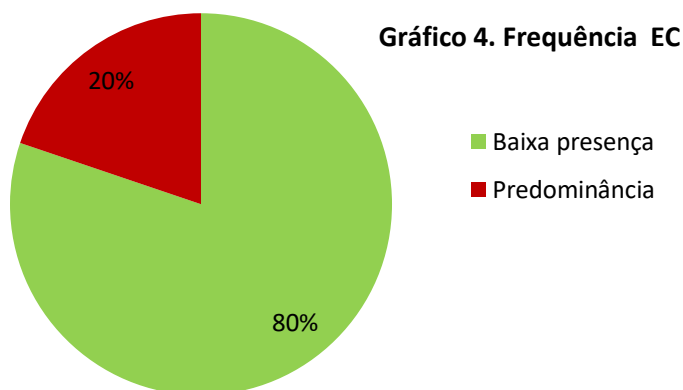
Tendem a considerar a gestão como gerencialista os seguintes grupos: a) oficial de chancelaria; b) respondentes com até 35 anos de idade; c) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; d) respondentes com menos de 21 anos de trabalho; e) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; f)



respondentes que relataram terem testemunhado assédio moral; g) respondentes que relataram serem vítimas de assédio moral; h) respondentes que participaram da última greve.

- **Estilo Coletivo**

O Estilo Coletivo, com escore médio de 2,81 (DP=0,71), apresentou baixa presença. O detalhamento do dado pode ser percebido no gráfico e na tabela a seguir.



O gráfico 4 mostra que 80% da amostra considera que o estilo coletivo de gestão é de baixa predominância na instituição. Apenas 20% da amostra afirma que esse estilo é predominante.

**Tabela 17. Itens mais e menos característicos para o Estilo Coletivo.**

	Item	Média	DP
<b>Mais Característicos</b>	As pessoas são comprometidos com a organização mesmo quando não há retorno adequado	2,9	1,0
	O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	2,1	1,0
	A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	2,1	1,0

<b>Menos Característicos</b>	Existem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas	1,5	0,8
	As decisões nesta organização são tomadas em grupo	1,6	0,8
	Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	1,6	0,8

Os que avaliam a gestão como mais coletiva, em média, são: a) participantes do sexo masculino; b) diplomatas; c) respondentes com mais de 50 anos de idade; d) respondentes com mais de 21 anos de trabalho; e) respondentes com escolaridade em nível médio; f) respondentes sem histórico de acidente de trabalho; g) respondentes que não testemunharam ou foram vítimas de assédio moral; h) respondentes não sindicalizados; i) respondentes que não participaram da última greve.

#### 4.1.3. Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT)

Os itens da ESPT são negativos, isto é, quanto maior o escore, maiores os riscos psicossociais. Considerando que se trata de uma escala Likert de 5 pontos e o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média, desvio-padrão e frequência do fator serão os seguintes:

1,00	2,30	3,70	5,00
<b>Risco Baixo</b>	<b>Risco Médio</b>	<b>Risco Alto</b>	
Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais.	Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo	Resultado Negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.	

**Figura 7. Parâmetros de Avaliação para a ESPT.**

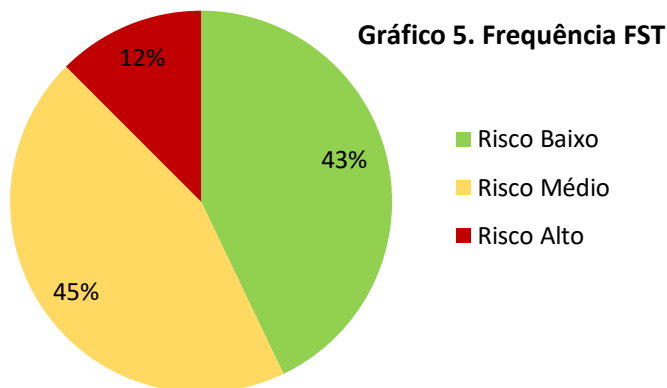
O desvio-padrão (DP), sempre que informado, deverá ser analisado da seguinte forma: quando menor ou igual a 1,00, indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos que responderam lançaram valores próximos

ao da média apresentada; quando maior que 1,00, o desvio-padrão indica dispersão nas respostas, ou seja, houve grande variação nos valores lançados pelos respondentes. Resumindo, quanto menor o desvio-padrão, mais a média é representativa do todo – um desvio-padrão igual a 0,00 indica que todos responderam exatamente o mesmo valor. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado.

A escala é composta por 3 fatores: Falta de Sentido do Trabalho, Esgotamento Mental e Falta de Reconhecimento.

- **Falta de Sentido do Trabalho**

O escore médio para o fator Falta de Sentido do Trabalho foi 2,59 (DP=0,96), representando assim risco médio.



O gráfico 5 reforça esse dado, visto que, enquanto apresenta 43% dos respondentes avaliando como risco baixo as vivências relacionadas à falta de sentido do trabalho, ainda há 57% da amostra que avaliam que há médio ou alto risco relacionado ao fator, o que demanda uma análise detalhada dos itens mais e menos críticos.

**Tabela 18. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Falta de Sentido do Trabalho.**

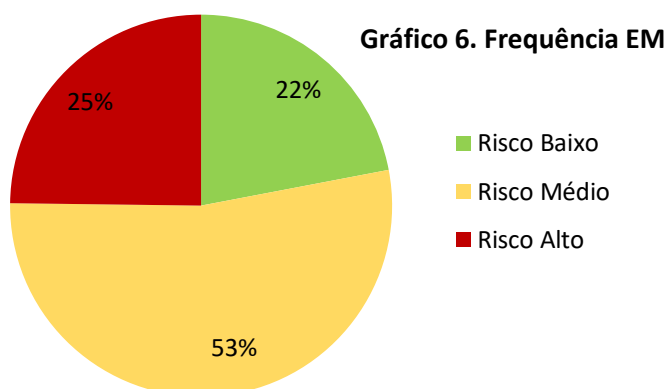
	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	3,1	1,1
	A identificação com minhas tarefas é inexistente	2,8	1,2

	Sinto-me inútil em meu trabalho	2,7	1,1
<b>Menores Riscos</b>	Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	2,4	1,2
	Minhas tarefas são banais	2,3	1,3
	Meu trabalho é sem sentido	2,2	1,1

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Falta de Sentido do Trabalho os seguintes grupos demográficos: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; c) respondentes com menos de 21 anos de trabalho; d) respondentes lotados na SERE; d) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; e) respondentes que testemunharam assédio moral; f) respondentes que relatam terem sido vítima de assédio moral; g) respondentes que participaram da última greve.

- **Esgotamento Mental**

O fator Esgotamento Mental teve score médio de 3,01 (DP=0,94), representando riscos psicossociais médios.



O gráfico 6 apresenta que mais da metade da amostra, 53% dos respondentes, avaliou o fator nessa faixa de interpretação. Deve-se notar que apenas 22% dos respondentes avaliaram os riscos como baixos, demonstrando assim que 78% julgam

o esgotamento mental como médio ou alto. A tabela a seguir detalha os itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator.

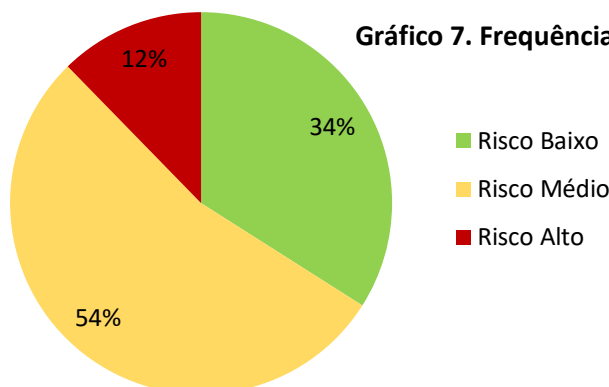
**Tabela 19. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Esgotamento Mental.**

	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	3,3	1,3
	Meu trabalho me frustra	3,1	1,2
	Meu trabalho me desanima	3,1	1,2
<b>Menores Riscos</b>	Meu trabalho é cansativo	2,9	1,1
	Meu trabalho me sobrecarrega	2,8	1,1
	Meu trabalho me faz sofrer	2,6	1,2

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Esgotamento Mental os seguintes grupos demográficos: a) respondentes do sexo feminino; b) oficial de chancelaria; c) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; d) respondentes com até 21 anos de trabalho; e) respondentes com até 50 anos de idade; f) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou trajeto; g) respondentes que testemunharam assédio moral; h) respondentes vítimas de assédio moral; i) respondentes que participaram da última greve.

- **Falta de Reconhecimento do Trabalho**

O fator Falta de Reconhecimento do Trabalho teve escore médio de 2,70 (DP=0,93), representando riscos psicossociais médios.



O gráfico 7 apresenta que 54% dos respondentes avaliaram o fator como de risco médio. A tabela a seguir detalha os itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator.

**Tabela 20. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Falta de Reconhecimento.**

	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Meu trabalho é desvalorizado pela organização	3,3	1,3
	Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	3,1	1,2
	Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	3,0	1,3
<b>Menores Riscos</b>	Meus colegas desvalorizam meu trabalho	2,2	1,1
	É difícil a convivência com meus colegas	2,2	1,0
	Meus colegas são indiferentes comigo	2,0	1,0

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Falta de Reconhecimento os seguintes grupos demográficos: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; c) respondentes com menos de 20 anos de trabalho; d) respondentes com menos de 50 anos de idade; e) respondentes lotados no exterior; f) respondentes com histórico de acidente de trabalho; g) respondentes que relataram terem testemunhado assédio moral; h) respondentes que sofreram assédio moral; i) respondentes que participaram da última greve.

#### 4.1.4. Escala de Danos Relacionados ao Trabalho (EDRT)

Tal como na ESPT, os itens na EDRT são negativos, isto é, quanto maior o escore, maiores os riscos psicossociais. Considerando o desvio-padrão em relação ao ponto médio, os parâmetros para a avaliação de média, desvio-padrão e frequência do fator serão os seguintes:

1,00	2,30	3,70	5,00
Risco Baixo	Risco Médio	Risco Alto	
Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais.	Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo	Resultado Negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las e/ou atenuá-las.	

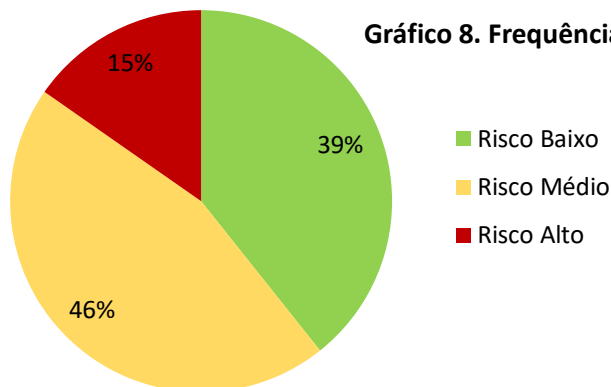
**Figura 8. Parâmetros de Avaliação para a EADRT.**

O desvio-padrão (DP), sempre que informado, deverá ser analisado da seguinte forma: quando menor ou igual a 1,00, indica que não houve grande dispersão nas respostas, ou seja, todos que responderam lançaram valores próximos ao da média apresentada; quando maior que 1,00, o desvio-padrão indica dispersão nas respostas, ou seja, houve grande variação nos valores lançados pelos respondentes. Resumindo, quanto menor o desvio-padrão, mais a média é representativa do todo – um desvio-padrão igual a 0,00 indica que todos responderam exatamente o mesmo valor. Ainda assim, é importante salientar que um alto valor de desvio-padrão não invalida o dado lançado.

Assim como a escala anterior, essa se divide em três fatores: Danos Psicológicos, Danos Sociais e Danos Físicos.

- **Danos Psicológicos**

O fator Danos Psicológicos obteve escore médio de 2,62 (DP 1,12), indicando riscos psicossociais médios.



O gráfico 8 nos mostra que 46% dos respondentes avaliam como médio os riscos associados a este fator. Para uma maior compreensão, apresentam-se a seguir os itens que representam maiores e menores riscos para o fator.

**Tabela 21. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Danos Psicológicos.**

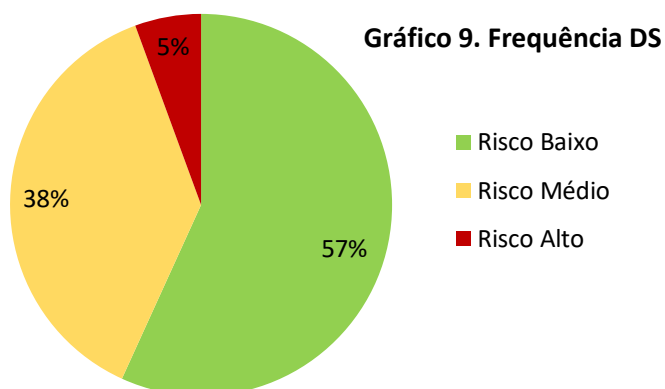
	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Mau-Humor	2,8	1,1
	Tristeza	2,7	1,2
	Sensação de Vazio	2,6	1,2
<b>Menores Riscos</b>	Perda de autoconfiança	2,5	1,2
	Amargura	2,5	1,2
	Solidão	2,5	1,3

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Danos Psicológicos os seguintes grupos demográficos: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; c) respondentes com menos de 21 anos de trabalho; d) respondentes com menos de 50 anos de idade; e) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; f) respondentes que testemunharam assédio moral; g) respondentes que relatam terem sofrido assédio moral; h) respondentes que participaram da última greve.



- **Danos Sociais**

O escore médio para o fator Danos Sociais foi de 2,22 (DP=0,88), representando assim risco baixo.



A análise de frequência, representada no gráfico 9, nos mostra que 57% assim avaliam o fator, enquanto 5% julgam como altos os riscos relacionados a esses danos.

**Tabela 22. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Danos Sociais.**

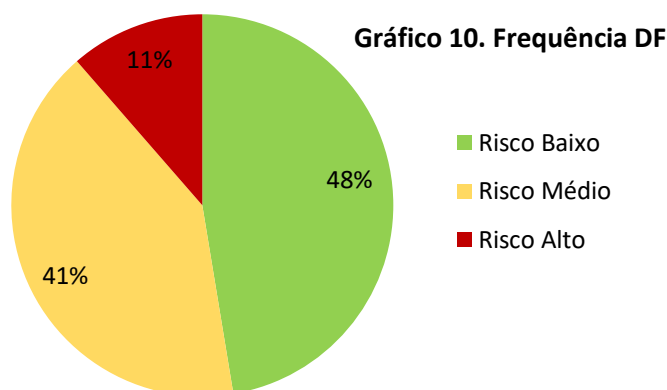
	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Vontade de ficar sozinho	2,6	1,3
	Impaciência com as pessoas em geral	2,5	1,1
	Insensibilidade em relação aos colegas	2,2	1,0
<b>Menores Riscos</b>	Conflitos nas relações familiares	2,0	1,0
	Agressividade com os outros	2,0	1,0
	Dificuldade com os amigos	1,8	0,9

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Danos Sociais os seguintes grupos demográficos: a) oficiais de chancelaria; b) respondentes com, pelo menos, nível superior completo; c) respondentes entre 11 e 20 anos de trabalho; d) respondentes com menos de 50 anos de idade; e) respondentes lotados no exterior; f) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; g) respondentes que relataram terem testemunhado assédio

moral; h) respondentes que relataram terem sido vítimas de assédio moral; i) respondentes que participaram da última greve.

- **Danos Físicos**

Os Danos Físicos tiveram escore médio de 2,41 (DP=0,99), representando assim risco médio.



Os dados apresentados no gráfico 10 nos mostra que 41% da amostra assim avaliam o fator, enquanto 48% julgam os riscos como baixos e 11% como altos. A tabela a seguir traz o detalhamento dos itens que oferecem os maiores e os menores riscos.

**Tabela 23. Itens que oferecem maiores e menores riscos no fator Danos Físicos.**

	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Alterações no sono	3,0	1,27
	Dores nas costas	2,7	1,31
	Dores no corpo	2,5	1,29
<b>Menores Riscos</b>	Dores nas pernas	2,2	1,3
	Dores nos braços	2,1	1,2
	Distúrbios circulatórios	1,9	1,1

As análises inferenciais mostraram que avaliam maiores riscos para o fator Danos Físicos os seguintes grupos demográficos: a) respondentes do sexo feminino; b) oficiais de chancelaria; c) respondentes sindicalizados; d) respondentes com

histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; e) respondentes que testemunharam assédio moral; f) respondentes que relataram ter sofrido assédio moral; g) respondentes que participaram da última greve.

#### 4.1.5. Análises de Regressão

Tendo sido descritos os resultados específicos de cada escala, a seguir serão apresentados os resultados da Análise de Regressão *Stepwise*, que tem por objetivo estabelecer um nexo de causalidade entre os fatores.

Para melhor entendimento, o valor  $R^2$ , sempre que apresentado, mostra o quanto a variável (no caso,  $R^2$  parcial) ou o modelo ( $R^2$  do modelo) explicam o fator estudado. Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator estudado. O valor F, sempre que apresentado, deve ser interpretado da seguinte maneira: quanto mais distante do valor 1,00, menor a chance de que o resultado da regressão tenha acontecido por erro amostral. Para efeitos de análise somente serão considerados os resultados em que o grau de significância (p) foi menor do que 0,001. Serão apresentados a seguir apenas os modelos que melhor predizem os fatores acima mencionados.

- **Danos Físicos**

Os Danos Físicos podem ser causados em 28% pelo Esgotamento Mental. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 24. Regressão Danos Físicos**

Preditores	$R^2$ do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Esgotamento Mental	0,288	0,537	144,550

Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator. Assim, o aumento de um DP em Esgotamento Mental resulta no aumento de quase 0,537 DP em Danos Físicos.

- **Danos Sociais**

Os Danos Sociais podem ser causados em 41% pelo Esgotamento Mental e pela Falta de Reconhecimento. Só o Esgotamento Mental está associado 35% com os

Danos Sociais. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 25. Regressão Danos Sociais**

Preditores	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Esgotamento Mental	0,355	0,412	0,391	124,740
Falta de Reconhecimento	0,057		0,315	

Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator. Assim, o aumento de um DP em Esgotamento Mental resulta no aumento de 0,391 DP em Danos Sociais. Um aumento de um DP de Falta de Reconhecimento causa aumento de 0,315.

- **Danos Psicológicos**

Os Danos Psicológicos – sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral – podem ser causados 59% pelo Esgotamento Mental, Falta de Reconhecimento e Falta de Sentido. Juntos, esses três causadores são descritores das vivências de sofrimento no trabalho. O Esgotamento Mental está associado aos Danos Psicológicos em 50%, a Falta de Reconhecimento em 7% e a Falta de sentido em 2%. A tabela a seguir, traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 26. Regressão Danos Psicológicos**

Preditores	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Esgotamento Mental	0,509	0,599	0,431	176,401
Falta de Reconhecimento	0,070		0,286	
Falta de Sentido	0,020		0,176	

Como pode ser comprovado pelo valor do R<sup>2</sup> parcial, o Esgotamento Mental é o maior causador dos Danos Psicológicos, assim como dos outros tipos de danos anteriormente descritos. Os valores do  $\beta$  indicam que, em geral, o aumento de um desvio-padrão em Esgotamento Mental, Falta de Reconhecimento e Falta de Sentido

aumentam em 0,431; 0,286 e 0,176 o desvio-padrão no valor dos Danos Psicológicos, respectivamente.

- **Falta de Sentido do Trabalho**

A Falta de Sentido do Trabalho pode ser explicada em 23% pela baixa presença de um estilo de gestão coletivo. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 27. Regressão Falta de Sentido do Trabalho**

Preditor	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Estilo Coletivo	0,235	0,235	- 0,484	109,389

Como pode ser comprovado pelo valor do R<sup>2</sup> parcial, a baixa presença de um estilo de gestão que evolva e valorize a participação de todos os envolvidos nos trabalho está ligada a percepção de falta de sentido do trabalho. Os valores do  $\beta$  indicam que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão no Estilo Coletivo diminui em 0,48 desvio-padrão a falta de sentido do trabalho. Ou seja, quanto mais a gestão for coletiva, mais sentido fará o trabalho realizado. Quanto menos coletivo mais sem sentido será o trabalho.

- **Esgotamento Mental**

O Esgotamento Mental pode ser explicado em 41% pelo Estilo Coletivo e pela Divisão das Tarefas – 31% pelo primeiro e 10% pelo segundo, de acordo com esse modelo. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 28. Regressão Esgotamento Mental**

Preditores	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Estilo Coletivo	0,310	0,410	-0,430	127,323
Divisão das Tarefas	0,100		-0,349	

Como pode ser comprovado pelo valor do  $R^2$  parcial, o Estilo Coletivo de Gestão nos dá a melhor explicação acerca do Esgotamento Mental. O valor do  $\beta$  indica que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão no Estilo Coletivo diminui em -0,430 desvio-padrão o valor do Esgotamento Mental. O aumento do valor Divisão das Tarefas, por sua vez, diminui em 0,349 desvio padrão o Esgotamento Mental. Isso quer dizer que quanto mais coletivo o estilo de gestão e mais divididas forem as tarefas, menor os riscos para Esgotamento Mental.

- **Falta de Reconhecimento**

A Falta de Reconhecimento pode ser explicada em 60% pela Divisão Social do Trabalho, pelo Estilo Gerencialista e pelo Estilo Coletivo – 47% pelo primeiro, 11% pelo segundo e 2% pelo terceiro, de acordo com esse modelo. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 29. Regressão Falta de Reconhecimento**

Preditores	$R^2$ Parcial	$R^2$ do Modelo	$\beta$	F do Modelo
Divisão Social do Trabalho	0,473	0,591	-0,373	171,177
Estilo Gerencialista	0,118		0,284	
Estilo Coletivo	0,024		-0,234	

Conforme visto acima, a Divisão Social do Trabalho nos dá a melhor explicação acerca da Falta de Reconhecimento. O valor do  $\beta$  indica que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho diminui em -0,373 desvio-padrão o valor da Falta de Reconhecimento. Quando o estilo de gestão é mais coletivo e menos gerencialista a percepção de Falta de Reconhecimento diminui em 0,284 e 0,234 cada.

- **Gestão Gerencialista**

A Falta de Reconhecimento pode ser explicada em 28% pela Divisão Social do Trabalho. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 30. Regressão Estilo Gerencialista**

Preditores	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
<b>Divisão Social do Trabalho</b>	<b>0,289</b>	<b>0,289</b>	<b>-0,538</b>	<b>145,241</b>

Conforme visto acima, a Divisão Social do Trabalho nos dá a melhor explicação acerca o Estilo Gerencialista. O valor do  $\beta$  indica que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho diminui em -0,538 desvio-padrão o valor do Estilo Gerencialista. Isso quer dizer que, quanto mais riscos associados a Divisão Social do Trabalho houver, mais gerencialista será o estilo de gestão.

- **Estilo Coletivo**

O Estilo Coletivo pode ser explicado em 48% pela Divisão Social do Trabalho. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 31. Regressão Estilo Coletivo**

Preditores	R <sup>2</sup> Parcial	R <sup>2</sup> do Modelo	$\beta$	F do Modelo
<b>Divisão Social do Trabalho</b>	<b>0,480</b>	<b>0,480</b>	<b>-0,693</b>	<b>329,587</b>

Conforme visto acima, a Divisão Social do Trabalho nos dá a melhor explicação acerca do Estilo Coletivo. O valor do  $\beta$  indica que, em geral, o aumento de 1 desvio-padrão na Divisão Social do Trabalho aumenta em 0,693 desvio-padrão o valor do Estilo Coletivo. Isso indica que quanto menos riscos houverem relacionados à Divisão Social do Trabalho, mais coletivo será o estilo de gestão.

### **Modelo Explicativo da relação Trabalho-Riscos Psicossociais**

A tabela a seguir mostra, de maneira resumida, o modelo de nexos causal desvelado pelas análises de regressão. Por exemplo, quando há predominância do estilo gerencialista, aumenta a falta de reconhecimento; quando aumenta a prevalência do estilo coletivo diminui a falta de reconhecimento, diminui o esgotamento mental e diminui a falta de sentido do trabalho.

**Tabela 32. Modelo Explicativo da relação Trabalho-Riscos Psicossociais.**

Preditor	Fator Influenciado
Divisão das Tarefas ↑ (i.e. quanto mais flexível)	Esgotamento Mental ↓
Divisão Social do Trabalho ↑ (i.e. quanto mais flexível)	Falta de Reconhecimento ↓
	Estilo Coletivo ↑
	Estilo Gerencialista ↓
Estilo Gerencialista ↑ (i.e. quanto mais presente)	Falta de Reconhecimento ↑
Estilo Coletivo ↑ (i.e. quanto mais presente)	Falta de Reconhecimento ↓
	Esgotamento Mental ↓
	Falta de Sentido do Trabalho ↓
Falta de Sentido do Trabalho ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Psicológicos ↑
Esgotamento Mental ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Psicológicos ↑
	Danos Sociais ↑
	Danos Físicos ↑
Falta de Reconhecimento ↑ (i.e. quanto maior for a vivência)	Danos Psicológicos ↑
	Danos Sociais ↑

## 4.2. Questionário de Atos Negativos

O questionário de atos negativos pode ser analisado como unifatorial ou em três fatores. Apresentamos ambas alternativas.

### 4.2.1. Atos Negativos no Trabalho

Como fator único, os atos negativos obtiveram média de 1,7 (DP=0,7). Esse valor indica que a maior parte da amostra não vivenciou com muita frequência os atos negativos citados no questionário. Quando analisamos em três fatores obtemos média 2,2 (DP=0,9) para Assédio Relacionado ao Trabalho, média 1,6 (DP=0,7) para Assédio Relacionado à Pessoa e média 1,3 (DP=0,6) para Agressão e Intimidação Física. É preciso considerar que 1 é o valor mínimo e 5 é o valor máximo, e se referem



à frequência: 1 significa nunca, enquanto 5 representa quase diariamente. Abaixo, as médias e desvios-padrão por fator:

**Tabela 33. Médias e desvios-padrão considerando o questionário como unifatorial ou como três fatores separados**

<b>Fator</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Unifatorial</b>	<b>1,7</b>	<b>0,7</b>
<b>Assédio Relacionado ao Trabalho</b>	<b>2,2</b>	<b>0,9</b>
<b>Assédio Relacionado à Pessoa</b>	<b>1,6</b>	<b>0,7</b>
<b>Agressão e Intimidação Física</b>	<b>1,3</b>	<b>0,6</b>

Quando comparados os resultados por características sociodemográficas, algumas características fazem diferença. Aqueles que afirmam ter testemunhado ou vivenciado assédio no trabalho nos últimos seis meses apresentam médias significativamente maiores para todos os fatores, assim como aqueles que fazem horas extra.

Quando analisamos todos os atos negativos como um fator único, as variáveis que apresentam diferenças significativas são idade, escolaridade, tempo total de trabalho, tempo total de trabalho no MRE, carreira e número de assediadores – além das duas variáveis já citadas anteriormente. Oficiais de chancelaria apresentam médias significativamente maiores que diplomatas, assim como aqueles com escolaridade maior que nível superior, servidores com tempo de trabalho entre 11 e 20 anos, com menos de 50 anos e que foram assediados por mais de cinco pessoas.

Quando analisamos o questionário em três fatores conforme proposto pelos autores do QAN-r, o fator que mais apresenta diferenças entre os grupos é o Assédio Relacionado ao Trabalho, aquele em que os atos negativos são voltados para o prejuízo e desvalorização do trabalho exercido. Pessoas com histórico de doença relacionada ao trabalho, com escolaridade maior que nível superior, com menos de

20 anos de trabalho total e no MRE e que relatam terem sido assediadas por mais de cinco pessoas tem maior média de atos negativos nesse fator.

No fator Assédio Relacionado à Pessoa, aqueles que estão no exterior, que relatam ter sido assediados por mais de 5 pessoas relatam mais atos negativos nessa dimensão. Também os oficiais de chancelaria apresentam médias significativamente maiores que diplomatas para esse fator.

Com relação a Agressão e Intimidação Física, aqueles com histórico de doença relacionada ao trabalho apresentam médias significativamente maiores que aqueles que não possuem. Abaixo, a tabela com as sub-amostras mais expostas a atos negativos no trabalho por fator:

**Tabela 34. Grupos com valores significativamente maiores por fator**

<b>Fator</b>	<b>Grupos com maiores médias</b>
<b>Unifatorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofreu assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Assediados por mais de cinco pessoas</li> <li>• Testemunhou assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Faz hora extra</li> <li>• Oficiais de chancelaria &gt; Diplomatas</li> <li>• Escolaridade maior que nível superior</li> <li>• Tempo de trabalho entre 11 e 20 anos</li> <li>• Menos de 50 anos</li> </ul>
<b>Assédio Relacionado ao Trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofreu assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Assediados por mais de cinco pessoas</li> <li>• Testemunhou assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Faz hora extra</li> <li>• Histórico de doença relacionada ao trabalho</li> <li>• Escolaridade maior que nível superior</li> <li>• Tempo de trabalho total e no MRE menor que 20 anos</li> </ul>
<b>Assédio Relacionado à Pessoa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofreu assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Assediados por mais de cinco pessoas</li> <li>• Testemunhou assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Faz hora extra</li> <li>• Lotado no exterior</li> </ul>
<b>Agressão e Intimidação Física</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofreu assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Testemunhou assédio moral nos últimos seis meses</li> <li>• Faz hora extra</li> </ul>

- Histórico de doença relacionada ao trabalho

Os comportamentos negativos que foram indicados com ocorrência pelo menos eventual foram cinco. Quatro deles compõem o fator Assédio Relacionado ao Trabalho. O item remanescente pertence ao fator Assédio Relacionado à Pessoa. Abaixo estão descritos individualmente assim como os valores médios obtidos e os desvios-padrão:

**Tabela 35. Atos negativos mais frequentes**

<b>Ato Negativo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
<b>Você foi obrigado a realizar atividades em nível inferior a sua capacidade</b>	2,9	1,5
<b>Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados</b>	2,3	1,2
<b>Suas principais áreas de responsabilidade foram substituídas por atividades triviais ou desagradáveis</b>	2,2	1,4
<b>Alguém reteve informações que interferiram em seu desempenho</b>	2,1	1,1
<b>Você recebeu pressão para não reivindicar seus direitos</b>	2,0	1,2

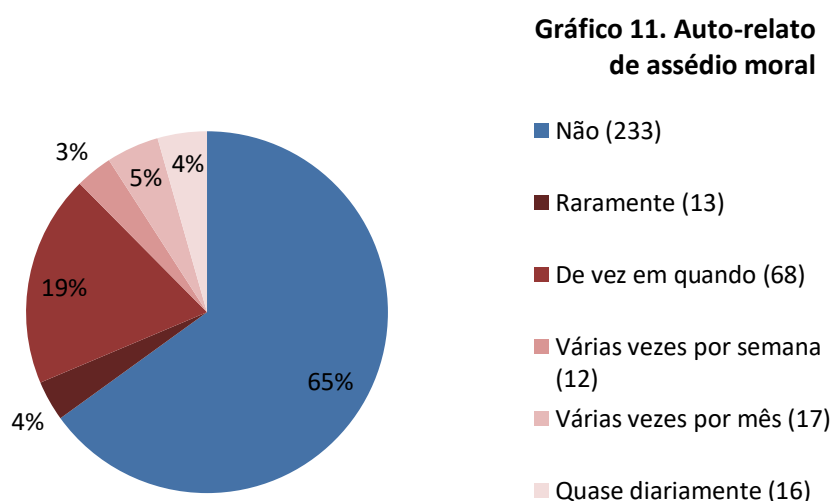
A partir da medida objetiva dos atos negativos, consideramos os valores médios entre 0 e 1 como “Não sofreu assédio”, 2 a 3 como “Assédio eventual” e 4 a 5 como “Assédio persistente” para analisar esses dados mais detalhadamente. Abaixo, a tabela com a frequência de comportamentos negativos:

**Tabela 36. Frequência de comportamentos negativos**

<b>Frequência do assédio</b>	<b>%</b>	<b>Número de respondentes</b>
<b>Não sofreu assédio</b>	70,8%	254
<b>Assédio eventual</b>	26,4%	95
<b>Assédio persistente</b>	2,8%	10

#### 4.2.2. Características do Assédio Moral

Em termos de auto relato, 35,1% (n=126) consideram que sofreram assédio moral nos últimos seis meses. Levando em conta os últimos cinco anos, 66,1% (n=237) afirmam ter sido assediados moralmente no trabalho. Entre os que afirmaram terem sido assediados nos últimos seis meses, a frequência do assédio relatada era “de vez em quando” (18,9% da amostra total; n=68).



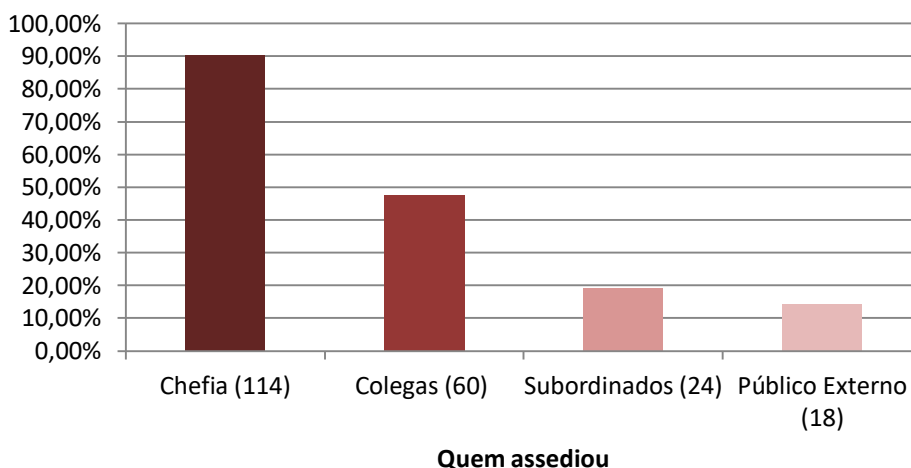
A maior parte dos participantes que se identificaram como vítimas de assédio moral relatam que o assédio começou há mais de dois anos (42,8%; n=54). Com relação aos assediadores, os participantes relatam que eram assediados por, em média 4,3 pessoas (DP=4,5). Geralmente, homens foram mais identificados como assediadores (2,6 homens; 1,9 mulheres). Observando-se que não há associações significativas entre ser vítima de assédio e sexo, supõe-se que isso pode ocorrer devido a mais homens ocuparem cargos de chefia.

**Gráfico 12. Quando começou o assédio**



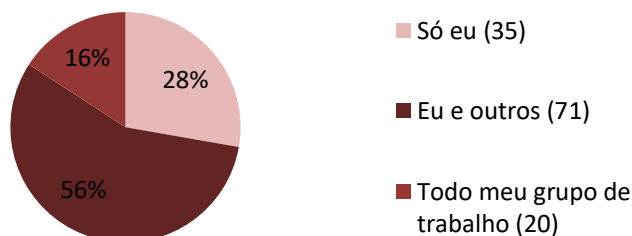
Com relação a quem assediou, a maioria relata ter sido vítima de abusos por parte da chefia (90,4%;  $n=114$ ). Em seguida vem os colegas (47,6%;  $n=60$ ), os subordinados (19%;  $n=24$ ) e o público externo (14,2%;  $n=18$ ). Alguns respondentes afirmam terem sido vítima de mais de uma fonte de assediador, como por exemplo, ser assediado pela chefia e pelos colegas, ou pelos colegas e público externo.

**Gráfico 13. Quem assediou**



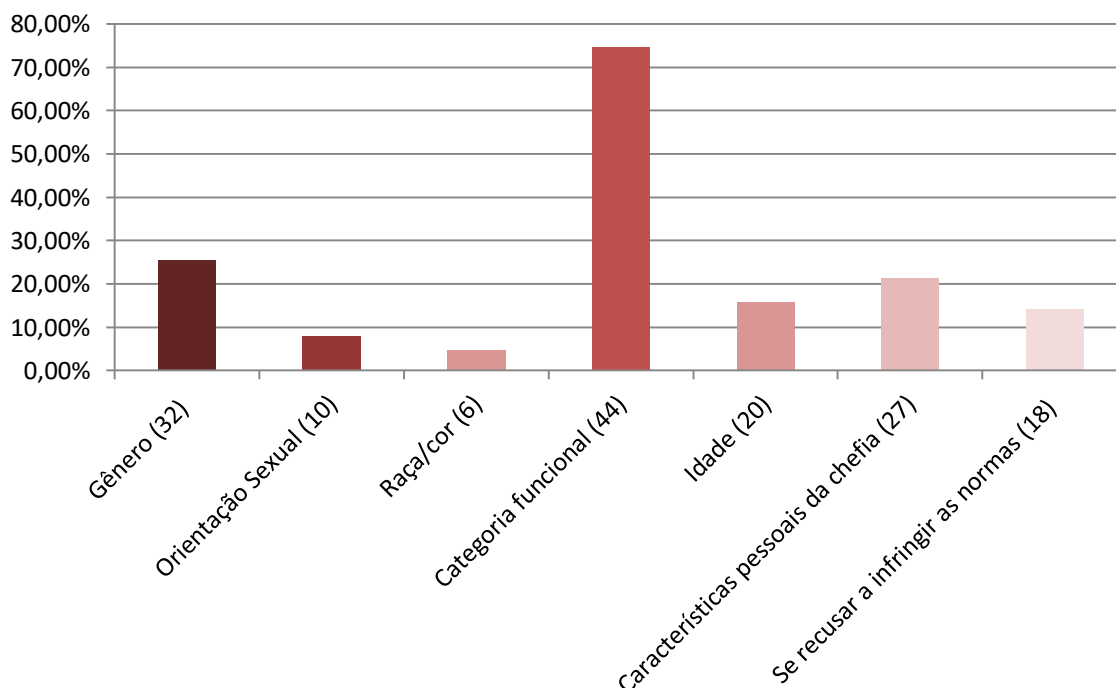
Os participantes afirmam ainda que não foram as únicas vítimas do assédio e 56,3% ( $n=71$ ) relatam que o assédio ocorreu com ele(a) e outros. Em segundo lugar, vem o assédio direcionado só ao respondente (27,7%;  $n=35$ ) e em terceiro o assédio para todo um grupo (15,8%;  $n=20$ ).

**Gráfico 14. Vítimas do assédio**



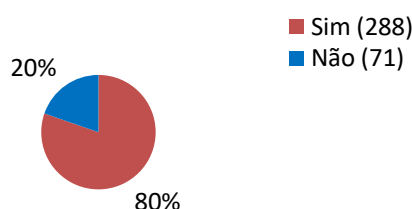
Diversos motivos foram atribuídos para a ocorrência do assédio. O motivo apontado como predominante foi o pertencimento a uma categoria funcional específica (74,6%; n=94). Em seguida, gênero (25,4%; n=32), idade (15,8%; n=20), orientação sexual (7,9%; n=10) e raça/cor (4,7%; n=6). Entre outros motivos apontados estão características pessoais da chefia (21,4%; n=27) e se recusar a infringir normas (14,2%; n=18).

**Gráfico 15. Motivos para o assédio**



Mais da metade da amostra (54,1%; n=194) afirma ter testemunhado assédio moral no trabalho nos últimos seis meses. Esse número é maior quando se sugere um recorte temporal de cinco anos: 80,3% (n=288) da amostra testemunhou assédio moral no ambiente de trabalho.

**Gráfico 16. Testemunho de assédio nos últimos cinco anos**



Uma pequena parcela da amostra admite ter praticado atos que configuram assédio moral nos últimos seis meses (7,8%; n=28). Nos últimos cinco anos, 10,4% (n=37) admitem ter praticado assédio moral no trabalho.

#### **4.2.3. Atos Negativos x Assédio Moral**

Quando comparamos essa medida objetiva de exposição a potencial assédio moral com o índice de auto relato de ser vítima de assédio moral nos últimos seis meses encontramos que a associação entre o auto relato e a medida objetiva apresentada pelo QAN é significativa (Chi-quadrado < .005; F=.543), indicando que há grande probabilidade de que alguém que relata ser assediado de fato experimenta mais comportamentos negativos no trabalho. É preciso atentar ao número de potenciais vítimas de assédio que não relatam ter vivenciado assédio no trabalho. Proporcionalmente há mais pessoas que viveram mais comportamentos negativos no trabalho e não identificam o assédio do que o contrário. Isso indica que, apesar da definição dada no estudo, ainda há dificuldades em identificar e caracterizar o assédio moral no trabalho. Abaixo, detalhes desse resultado:

**Tabela 36. Frequência de auto relato de assédio moral nos últimos seis meses x Medida objetiva de exposição a comportamentos negativo no trabalho**

<i>Auto relato de assédio moral no trabalho</i>	<i>Medida objetiva de exposição a comportamentos negativos no trabalho</i>			<i>Total de respondentes</i>
	<i>Não sofreu assédio</i>	<i>Assédio eventual</i>	<i>Assédio persistente</i>	
<b>Não</b>	<b>207</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>233</b>
<b>Sim</b>	<b>47</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>126</b>
<b>Total de respondentes</b>	<b>254</b>	<b>95</b>	<b>10</b>	<b>359</b>

#### 4.2.4. Análises de regressão

A partir dos resultados acima descritos, tanto em uma análise unifatorial quanto do instrumento em três fatores, apresentaremos análises de regressão Stepwise a fim de esclarecer as relações de predição entre os fatores.

Como explicado anteriormente,  $R^2$  mostra o quanto a variável (no caso,  $R^2$  parcial) ou o modelo ( $R^2$  do modelo) explicam o fator estudado. Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator estudado. O valor F, sempre que apresentado, deve ser interpretado da seguinte maneira: quanto mais distante do valor 1,00, menor a chance de que o resultado da regressão tenha acontecido por erro amostral. Para efeitos de análise somente serão considerados os resultados em que o grau de significância (p) foi menor do que 0,001. Serão apresentados a seguir apenas os modelos que melhor predizem os fatores acima mencionados.

- **Danos Psicológicos**

Os Danos Psicológicos podem ser causados em 34,2% pelos atos negativos no trabalho. A tabela a seguir traz os valores achados nesse modelo acima mencionado.

**Tabela 37. Regressão Danos Psicológicos**

<b>Preditor</b>	<b><math>R^2</math> do Modelo</b>	<b>B</b>	<b>F do Modelo</b>
<b>Atos negativos no trabalho</b>	<b>0,342</b>	<b>0,585</b>	<b>185,904</b>



Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator. Assim, o aumento de um DP em Atos Negativos no Trabalho resulta no aumento de 0,585 DP em Danos Psicológicos.

- **Danos Sociais**

Os Danos Sociais podem ser causados em 27,3% pelos atos negativos no trabalho. A tabela a seguir traz os valores achados no modelo.

**Tabela 38. Regressão Danos Sociais**

Preditor	R <sup>2</sup> do Modelo	B	F do Modelo
Atos negativos no trabalho	0,273	0,523	134,177

Os valores  $\beta$  indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator. Assim, o aumento de um DP em Atos Negativos no Trabalho resulta no aumento de 0,523 DP em Danos Sociais.

- **Esgotamento Mental**

O Esgotamento Mental pode ser causado em 27,6% pelos atos negativos no trabalho. De acordo com o modelo, o aumento de um DP em Atos Negativos no Trabalho resulta em 0,526 de DP aumentado em Esgotamento Mental. A seguir, os valores do modelo:

**Tabela 39. Regressão Esgotamento Mental**

Preditor	R <sup>2</sup> do Modelo	B	F do Modelo
Atos negativos no trabalho	0,276	0,526	136,229

- **Falta de Reconhecimento**

A Falta de Reconhecimento pode ser causada em 40,1% pelos atos negativos no trabalho. O modelo apresentado mostra que o aumento de um DP em Atos

Negativos no Trabalho resulta em 0,633 de DP aumentado em Falta de Reconhecimento. Abaixo, o modelo:

**Tabela 40. Regressão Falta de Reconhecimento**

Preditor	R <sup>2</sup> do Modelo	B	F do Modelo
Atos negativos no trabalho	0,401	0,633	238,607

- **Assédio Relacionado ao Trabalho**

O Assédio Relacionado ao Trabalho, por sua vez, tem causa explicada em 26% na Divisão Social do Trabalho. De acordo com o modelo gerado na análise de regressão, a cada DP aumentado em Divisão Social do Trabalho, o Assédio Relacionado ao Trabalho diminui em 0,510 DP. A tabela abaixo apresenta o modelo:

**Tabela 41. Regressão Assédio Relacionado ao Trabalho**

Preditor	R <sup>2</sup> do Modelo	B	F do Modelo
Divisão Social do Trabalho	0,260	-0,510	125,363

- **Modelo Explicativo da relação Riscos Psicossociais e Atos Negativos no Trabalho**

A tabela a seguir mostra, de maneira resumida, o modelo de nexos causal desvelado pelas análises de regressão. Por exemplo, quando há uma divisão social do trabalho, o assédio relacionado ao trabalho tende a diminuir. Quando há aumento de atos negativos no trabalho, aumentam as possibilidades de falta de reconhecimento, esgotamento mental, danos psicológicos e sociais.

**Tabela 42. Modelo Explicativo Riscos Psicossociais x Atos Negativos no Trabalho**

Preditor	Fator Influenciado
Divisão Social do Trabalho ↑ (i.e. quanto mais flexível)	Assédio relacionado ao Trabalho ↓
Atos Negativos no Trabalho ↑	Falta de Reconhecimento ↑
	Esgotamento Mental ↑

### 4.3. Pesquisa Clínica sobre Organização do Trabalho, Sofrimento e Práticas de Violência e Assédio Moral no Trabalho no Itamaraty

#### 4.3.1. Assistentes de Chancelaria, Oficiais de Chancelaria, Plano Geral de Cargos do Poder Executivo e Plano de Classificação de Cargos

Foram identificadas cinco categorias no discurso dos participantes a partir das entrevistas: 1. (Des)organização do trabalho; 2. Gestão do trabalho; 3. Relações socioprofissionais; 4. Desamparo; e 5. Perspectivas. As categorias serão apresentadas detalhadamente, com suas descrições, temas e verbalizações características a seguir.

##### 1. (Des)organização do trabalho

*“Aqui todos nós carregamos o mesmo piano”*

A primeira categoria, (Des)organização do trabalho, descreve os requisitos formais para ser AC, OC ou PCC/PGPE, o processo de seleção e entrada, o perfil dos servidores, os tipos de tarefa realizadas, os locais e as formas como essas tarefas podem ser executadas, como são atribuídas as funções, os riscos e responsabilidades envolvidos no trabalho de AC, OC e PCC/PGPE, a diferença entre o trabalho na Secretaria de Estado das Relações Exteriores (SERE) e no exterior. A seguir, na tabela 43, os temas e as verbalizações que retratam de maneira sintética a categoria:

**Tabela 43. (Des)organização do trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
(Des)organização do trabalho	Requisitos para admissão	<i>“Pra ser AC é nível médio. OC e D é nível superior, qualquer um (...) PCC/PGPE aqui eram cargos de nível médio”.</i>
	Processo de admissão	<i>“Cada concurso tem uma coisa diferente. Depende muito.” “O nosso [para AC e OC] não tem sempre, mas o de diplomata tem todo ano.” “É porque foi assim, não sei como foi o concurso de ofchan. Mas foi uma prova de múltipla escolha e depois duas redações, uma em inglês e uma em português, e depois a segunda fase do</i>

concurso, os 300 primeiros, tinha 150 vagas, as 300 vagas eram curso de formação, que falava de... era português e inglês somente, e matérias do Itamaraty.”

Carreiras e suas atribuições

“De lá pra cá, aí você pega um rapaz aqui como esse, professor, mas entrou em um cargo de nível médio. Mas a administração não vai aproveitar. Ele vai mandar tirar cópia e... o que seria uma função de ensino médio? Quer dizer, deixou de ter sentido essa separação. A administração precisa ser toda repensada porque não tem mais sentido fazer concurso pra fazer seleção de pessoal pra tirar cópia. Cópia todo mundo pode tirar. Quer dizer, atender telefone não é função de um cargo.”  
“Na verdade isso é só uma forma da própria área fim.”  
“Igual antigamente existia concurso pra datilógrafo. Hoje qualquer um senta ali e faz. Quer dizer, perdeu o sentido essa segmentação. Ele [AC] faz o mesmo trabalho que eu [OC], e as vezes o assistente faz um trabalho muito mais elaborado intelectualmente que eu e não ganha metade do meu salário.”

Perfil dos servidores

“Quase todo mundo aqui tem nível superior.”

Tipo de tarefas

“Nossas tarefas são administrativas, né?”  
“São muito variadas [as tarefas], já fiz muita coisa diferente. Trabalhei com contabilidade, licitações, imprensa...”

Preparação para o trabalho

“Minha função é muito específica e não tem um treinamento pra isso que eu faço, eu tive que me virar e procurar com os militares, que fazem uma coisa parecida. Lá eles tem uma designação de como proceder, e eu fui ver com eles”.

Distribuição de funções

“Eles [chefia] não aproveitam sua formação, os talentos que tem aqui. Eu falo quatro línguas e quando teve missão pro país que fala essa língua eu me apresentei lá, falei que tinha interesse, mas não me mandaram. Quantas pessoas falam essa mesma língua que eu aqui? Mas isso não importa.”  
“Às vezes tem o diplomata que fala árabe e não é mandado pra país de língua árabe.”

Riscos e responsabilidades

“É uma coisa assim. Uma coisa é você, te jogarem lá, te jogar o serviço que você nunca fez e você não conseguir fazer por falta de treinamento. Se me treinar, aí sim, aí depois sim eu posso assumir essa responsabilidade.”

Trabalho no exterior x trabalho no Brasil

“[No exterior] é o trabalho que de fato você atende... atende o brasileiro. Resumindo um pouco é onde a gente tem o porquê que faz o concurso. Porque na área consular, é isso, na minha opinião e na minha experiência. Quando a gente tá ajudando brasileiro, emitindo visto, fazendo o passaporte de uma pessoa que perdeu o documento, desesperado porque tem viagem no outro dia, a gente... é isso que a gente deveria fazer ou algo parecido com isso, mas o trabalho na SERE, salvo algumas

Diferença entre o trabalho de cada carreira

*coisas, é bem diferente, e mais burocrático e distante do público, da área fim.”*

*“Tem uma lei, atribuições colocadas pra cada uma das carreiras. Mas intencionalmente [a administração] ela destoa essas barreiras. Talvez até assim, na divisão entre a gente e os diplomatas ela é feita intencional não por conta de atribuições, ela é feito intencional muito mais pela necessidade de chefia. A gente não tem, para a instituição, a possibilidade de chefiar. Acho que é basicamente a diferença. Na SERE e também no exterior, quando querem. Porque há relatos de OC e AC que assumiram não só o vice-consulado, mas a parte de cooperação, política.”*

*“Não tem diferença, na prática a diferença é de concurso. Mas internamente vejo que não tem. Onde eu estou não há diferença alguma. De função não.”*

*“A gente faz tudo que assistente e ofchan faz, a mesma coisa. Na minha divisão é o mesmo trabalho. Nos lugares que passei quicá é a mesma coisa que diplomata. Você é pau pra toda obra aqui. Se tiver precisando de gente pra fazer o serviço, qualquer pessoa que for capaz vai fazer. Qualquer que seja.”*

*“Formalmente você tem uma lei.”*

*“Tem uma diferença entre os diplomatas quando tem a função política, a função fim do ministério. Mas as outras partes, administrativo, consulado, não vejo diferença não.”*

---

O trabalho no MRE pode ser realizado no Brasil e no exterior. As modalidades possíveis de missão no exterior são eventuais, transitórias e permanentes. Quando o assunto é a duração das missões e os benefícios concedidos em cada uma dessas, percebe-se que os trabalhadores não têm clareza. Por mais que a duração seja estabelecida por lei (Lei 5809/72, arts. 3º ao 6º), há uma leitura de que a duração delas, dentro do limite legal mínimo-máximo, é variável, conforme o “interesse da administração”, o que deixa brecha para as pessoas interpretarem os casos aleatoriamente.

As missões eventuais são as mais curtas e nas quais se mantém o salário no Brasil enquanto recebe-se diárias em moeda estrangeira. Apesar de haver determinação legal sobre a duração das missões, não há consenso entre os participantes sobre seu tempo de duração máximo, mas sugeriu-se entre 45 e 90 dias. Também não há acordo sobre a duração das transitórias, mas postulou-se entre 30 dias e menos de dois anos. Nesse caso, o salário no Brasil é suspenso e são pagos o salário do posto em moeda estrangeira. Ambas podem ser feitas para realizar algum

trabalho com tema específico ou cobrir vacâncias temporárias no exterior. Com relação às missões permanentes há consenso de que servem para ocupar posto no exterior por pelo menos dois anos. Assim como nas transitórias, o salário no Brasil é suspenso e recebem o salário referente ao posto de trabalho no exterior em moeda estrangeira.

A permanência máxima em um mesmo posto no exterior, em missão permanente, é de cinco anos com a possibilidade de prorrogação de mais um caso seja de interesse do gestor ou da administração do MRE. Com isso, o trabalho é marcado pela rotatividade entre países e incerteza de quais tarefas serão desempenhadas no exterior.

No geral, os participantes afirmam que tudo depende de vários fatores como as relações com as chefias, desde a designação dos locais possíveis para ir como o tipo de missão concedida. Embora saibam de antemão para qual país e local de trabalho irão, não conseguem ter certeza do trabalho que farão, também isso dependendo de atribuição por parte da chefia, que pode definir outras prioridades da chegada do funcionário.

A entrada no órgão é realizada por concurso público – com exceção do contratado local, no exterior, que é selecionado de outras formas e possuem contratos que podem ser rompidos de acordo com a legislação trabalhista do posto de trabalho. O contratado local tem a função de facilitar a comunicação com a população local e é exigido que seja fluente na língua do país em que está trabalhando, porém também realizam tarefas administrativas e, por poder permanecer no posto por tempo indeterminado, dominam as tarefas do posto, muitas vezes centralizando e excluindo os servidores do MRE da realização do trabalho no exterior.

De acordo com os participantes é relatado que, por lei, há atribuições específicas para cada carreira assim como requisitos distintos para admissão. Mesmo não sendo exigência para ocupar os cargos de AC a maioria deles possui formação em nível superior realizada antes ou durante o emprego no Itamaraty. Todos os entrevistados tinham experiência prévia de trabalho antes de entrar no MRE. Não há

especificação de formação superior para as carreiras que a requerem e há grande diversidade de formação universitária entre aqueles que a possuem.

A formação também e a experiência prévia de trabalho, ainda que possa ser relacionada a diversas funções dentro do órgão, não são critérios definidores de alocação e atribuição de tarefas. Após a admissão, AC e OC passam por breve curso de treinamento de duração variada, geralmente de poucas semanas, de acordo com o concurso em que foram admitidos. Relatam que o treinamento é generalista e apesar de serem solicitados a sugerir locais onde desejam trabalhar, quase sempre são alocados de acordo com decisões da gestão.

O trabalho na SERE é descrito como “área meio”, sendo burocrático e geralmente distante do público externo. No exterior, além de tarefas administrativas é possível realizar atendimento ao público e serviço cartorial na época de alistamento, eleições, na ocasião de nascimento, morte ou casamento de brasileiros residentes no exterior. Trabalhar no exterior é, para os entrevistados, representar o Brasil, ser o Estado no exterior, atender aos brasileiros expatriados, uma parte da “área fim” do trabalho do MRE.

Com relação ainda ao trabalho no exterior, destacam as diferenças entre o trabalho em embaixadas e consulados. Na primeira o trabalho é mais burocrático e muito próximo do embaixador, geralmente distante do público. Nos consulados, preferência de local para trabalhar no exterior para a maioria, o trabalho além de mais dinâmico é dotado de mais sentido para os servidores em função do contato com os brasileiros que buscam assistência.

Tanto no Brasil quanto no exterior suas tarefas por vezes envolvem grandes responsabilidades que se convertem em riscos por causa da falta de treinamento adequado para realizá-las. É dito que os servidores tem de buscar treinamento por si mesmos com colegas e que, dispondo principalmente da informalidade para adquirir conhecimentos que possibilitem o bom desempenho de suas funções, se expõem a riscos. Especialmente no que diz respeito ao trabalho com licitações e recursos financeiros, há apreensão e receio de cometer erros que possam causar prejuízos. O



trabalho de atendimento a brasileiros no exterior para eles também envolve muita responsabilidade e, conseqüentemente, riscos.

Por determinação legal, aos AC, OC, PCC/PGPE são atribuídas funções diversas vinculadas à administração – contabilidade, assessoria de imprensa, jurídica, gestão de folha de pagamento, trabalho cartorial quando no exterior, realização de licitações, arquivo, transporte de bagagens, etc – enquanto aos D cabem funções de representação política. De acordo com os entrevistados, a diplomacia é a área fim do MRE, que é descrito como o “quintal da Presidência da República”. Na prática, o que é descrito é que há diplomatas trabalhando com funções e tarefas administrativas e AC e OC com atribuições de diplomatas. O primeiro é comum enquanto o último ocorre por “conveniência”, “necessidade”, “no interesse da administração” enquanto ainda não há diplomatas disponíveis para a realização daquele serviço. No exterior surge a figura também do contratado local, com quem suas funções também se confundem.

Nesta categoria, (Des)organização do Trabalho, frisou-se a indiferenciação das tarefas assim como a indefinição de atribuições específicas de cada carreira, relatando a discrepância entre as normas prescritas que definem o trabalho exigido de cada carreira e o trabalho real. Enquanto há, em regra, diferença entre o que é esperado de cada categoria funcional (AC, OC ou PCC/PGPE), no dia-a-dia não conseguem distinguir o que é atribuição específica de cada uma dessas carreiras.

## **2. Gestão do trabalho**

*“Aqui tem que ter Q.I.: quem indica.”*

A segunda categoria, Gestão do trabalho, descreve os chefes, a quem e como são atribuídas as chefias, o exercício da chefia, da gestão dos processos de trabalho e dos servidores e os objetivos da gestão além das diferenças do exercício da chefia no exterior. Nessa categoria também é destacada a discrepância entre a



prescrição de gestão e a gestão efetiva. A tabela (44) abaixo contém os temas que formam a categoria assim como as falas que a ilustram:

**Tabela 44. Gestão do trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Gestão do trabalho	Perfil da chefia	<p>“Não tem não diplomatas mandando aqui (...) salvo quando há interesse da administração.”</p> <p>“Eles não estão preparados pra isso. O Rio Branco te prepara pra quê? É história, geopolítica, comércio exterior. Não te prepara pra tratar gente.”</p> <p>“Estamos no ministério que a gente é mais diplomático que eles, na casa da diplomacia e que não sabe tratar um servidor.”</p>
	Políticas institucionais de gestão	<p>“O serviço médico da gente não existe.”</p> <p>“A gente não tem século 21 aqui dentro do MRE. Uma gestão de Recursos Humanos. O nome do que tem aqui é muito significativo. O nome é divisão. E pra começar você tem aqui no ministério, Secretaria Geral, depois você tem o departamento e depois a divisão. Um assunto dessa importância, com gente que se move pra tudo quanto é lugar do mundo, veja o grau de importância que é dado pra isso. Você tem ali dentro do departamento do pessoal, não tem uma gestão. Não se interessam por fazer gestão. A ideia é assim: se você conseguiu ser amigo do rei, eu te dou isso daqui. Tudo depende muito.”</p> <p>“É a falta de ter uma estrutura de recursos humanos. Não há um planejamento, não há critérios objetivos pra nada. E a gente tem que contar com a sorte de ir pra um lugar ou cair numa divisão onde o chefe seja minimamente humano, com um tratamento respeitável.”</p>
	Chefe bom x Mau chefe	<p>“A profissionalização, aquilo que se deveria ser disseminado pra todos. O respeito. Quando a gente encontra isso é o bom chefe (...) é tão raro.”</p> <p>“O que a gente está colocando aqui como bom chefe é um chefe que respeita, o mínimo pelo menos.”</p> <p>“O mau chefe é o doído, e aqui tá cheio de louco.”</p>
	Exercício da autoridade	<p>“Eles não podem escolher. Mas aí eles são legais até que ponto? Na hora de fazer alguma coisa, de promover mudanças na área da administração, eles estão muito pouco preocupados. Eles [chefes] tão preocupados com eles mesmos.”</p>
	Chefia no exterior x chefia no Brasil	<p>“Um embaixador uma vez me disse: sabe quem eu sou aqui no posto? Eu sou Deus.”</p> <p>“Lá fora cada um faz o que quer [o chefe], e depende muito. O contato com Brasília fica distante e ele faz o que bem entender, a embaixada vira a casa do embaixador. Aqui em Brasília isso diminui, lá fora você está lá isolado com ele.”</p> <p>“Então, não dava nem bom dia. Ai... então pedi audiência e ele disse não. Isso daqui eu não quero entrar em questões pessoais. Mas não são questões pessoais, amigo. São questões do trabalho, isso aqui não é a casa dele pra ele gritando</p>

comigo, eu tô aqui pra fazer o trabalho. Não, vamos tentar, consensual. Então nunca levou. Ai tem uma característica do exterior que é importante que você tá submetido a esse deus. Então o que ele decide fazer, o que eles nos pedem pra fazer, é um trabalho enorme pra conseguir fazer uma coisa e tal na direção contrária desse deus. Então se ele não quis encaminhar, entrar pra corregedoria, vai no sindicato. Ai fica pelo sindicato. A gente tentou encaminhar, a gente mandou duas ou três cartas a administração, a DAEX na época.”

Hierarquia	“Cria essa divisão entre eles e nós, nós não podemos chegar a ser chefe.”
Gestão da comunicação	“Tem os telegramas, e tem o reservado. E aí eles [gestores] se comunicam ali, e sobre você, e muitas vezes você não tem acesso.”
Avaliação	<p>“Não tem um critério, uma coisa definida. O que esperar de um ofchan, de um achan? Entende? E não tem essa possibilidade de eu avaliar o meu chefe, é só ele que pode me avaliar e não tem os critérios.”</p> <p>“Ele pode dar 10 pra você porque você é amiga dele, gosta de você e 8 porque não gosto muito.”</p>
Gestão dos processos de trabalho	<p>“Você tem que fazer lá o que ele quer, você vê que está errado, o manual não deixa, você tem que explicar que não pode, porque não pode. É tudo no interesse da administração, depende muito.”</p> <p>“Viagem aqui é prêmio... ou castigo.”</p>
Distribuição e divisão do trabalho	<p>“Você tem que conhecer as pessoas certas, fazer as conversas certas nos momentos certos pra não ficar de fora.”</p> <p>“É tudo muito personalista, um clientelismo.”</p>
Objetivos da gestão	<p>“É interessante porque tem essa coisa de preservar a imagem a todo custo, por pior que seja a coisa.”</p> <p>“Tem essa coisa de querer preservar os privilégios também, então ninguém pede ajuda [os chefes] que é pra não ficar queimado, não perder depois as chances.”</p> <p>“Pra manter os ‘interesses da administração.’”</p> <p>“É um grande faz de conta.”</p>
Resolução de conflitos	<p>“Na verdade eles empurram o problema pra outro, pra outro chefe. Eles gostam de remover pessoas que não fazem nada, e aí é problema pro embaixador. Aí chegando lá o embaixador começa a querer empurrar de volta, e não pode porque o cara chegou lá ontem. É o empurra-empurra.”</p> <p>“No fundo é um incentivo pra não incomodar.”</p> <p>“É pra evitar confronto.”</p> <p>“Então tem uma coisa muito de evitar o confronto assim. São só os problemas em si, e elas tentam acertar isso de algum outro jeito, de colocar pra lá e enfim, trocar fulano por fulano. É a política de colocar onde não incomode.”</p>

As chefias, de acordo com os participantes, são reservadas aos diplomatas, e a diplomacia, em geral, reservada à “corte”, aos “clãs do Itamaraty”. Isso, no relato dos entrevistados, está relacionado ao processo de admissão à carreira de diplomata e de sua formação, assim como ao perfil dos ingressantes nessa carreira. Para eles, trata-se de pessoas geralmente sem experiência de trabalho ou gestão de pessoas e que estão despreparados para gerir equipes, e há o consenso de que os servidores da instituição são mal gerenciados. Os participantes relataram que o perfil de pouca experiência de trabalho associado à formação do diplomata que exclui o treinamento em gestão de pessoas geralmente cria o que é denominado de “mau chefe” – que não reconhece a potencialidade dos servidores, ora ignorando ora depreciando, sendo por vezes abusivo.

Na percepção dos entrevistados a gestão carece de estrutura formal, mecanismos de supervisão, transparência, objetividade, participação dos AC, OC e PCC/PGPE. Destacam a carência de políticas institucionais de gestão no MRE que garantam o bom desempenho da chefia, entre elas a ausência de um setor efetivo de gestão de pessoal e de saúde do servidor e a falta de treinamento dos chefes no que concerne à gestão de pessoas. Para eles, a gestão não contempla as particularidades do trabalho no MRE. Ressaltam, nesse panorama, que os servidores estão abandonados à “sorte” de ter um “chefe bom”. Esses chefes bons, para eles, são talentos individuais e não fruto de políticas institucionais que garantam boas práticas de gestão no ambiente de trabalho. De acordo com os entrevistados, a boa chefia seria o exercício não-abusivo do poder e geralmente é mais comum entre chefes com outras experiências de trabalho anteriores ao Itamaraty.

A instituição é descrita como altamente hierarquizada, e dessa forma a gestão opera a partir do mote “dividir para governar”, uma vez que cria diferenças que distanciam e impõe barreiras percebidas como intransponíveis entre subordinados e chefias. Os entrevistados falam da gestão da comunicação dentro do órgão como exemplo dessas distâncias. A comunicação por telegramas de acesso reservado a

chefias, por exemplo, para eles revela a impossibilidade de se comunicar e se fazer ouvido dentro da instituição. Há, de acordo com eles, o monopólio das possibilidades de se expressar, de também poder avaliar o trabalho da chefia. Alguns demonstram espanto, ainda que em forma de ironia, quando alguém conta que o chefe conversava com AC, OC e PCC/PGPE.

A gestão é ainda descrita como “personalista”, relatando a influência das relações pessoais e dos interesses particulares no processo de gestão do trabalho e dos trabalhadores. Trata-se de uma gestão informal e individualizada onde “tudo depende”. De acordo com eles, o trabalho é distribuído e atribuído de acordo com “o interesse da administração”. Entretanto, não houve consenso na definição de quem ou o que é a administração. Isso também, de acordo com os entrevistados, depende, o que gera muita flexibilidade na aplicação dos critérios estabelecidos para certos processos de trabalho ou a total ausência de critérios objetivos, privilegiando alguns em detrimento do prejuízo de outros.

No exterior, isso se agrava em função do distanciamento da SERE e da dificuldade em se comunicar com o MRE sem ser via chefes. Nas embaixadas, por exemplo, descreve-se o ambiente de trabalho como “a casa do embaixador”, e dependendo do embaixador o trabalho muda completamente. Os participantes dizem que cada embaixador trabalha como quer, o que não necessariamente é errado, mas também não conseguem precisar se é certo em função das “linhas borradas” entre o que é interesse pessoal e um modo particular e individual de realizar o trabalho.

A troca de favores é um meio de ascender na carreira e recurso bastante utilizado na instituição. Para eles, o fato de a chefia ser exclusivamente destinada a diplomatas, salvo exceções por conveniência, revela uma gestão extremamente flexível frente a relações entre chefias e interesses pessoais dos quais se sentem excluídos. Como exemplo disso citam as dificuldades na atribuição de cargos de acordo com formação específica, o que gera “desperdício de potencial e talento”.

Para os participantes, isso revela falta de transparência e os processos como a remoção para o exterior e missões eventuais e temporárias podem ser utilizados

tanto como prêmio como castigo e retaliação, transformando possibilidades de trabalho em moeda de troca. Constitui-se assim a gestão ou pela concessão do que os entrevistados reconhecem como prêmios e privilégios – possibilidade de escolher e participar de “boas” missões e remoções – ou pelo medo de ser retaliado – ser enviado para locais que consideram ruins ou ser impossibilitado de escolher o momento adequado para ser removido ou sair em missão. A falta de critérios objetivos para definir a atribuição de missões e remoções é percebida como fator de forte influência sobre essa concessão ou restrição a certos privilégios dentro da instituição. Segundo eles, existe a possibilidade de retaliação informal, nesses moldes, caso os interesses da chefia não sejam atendidos ainda que os interesses não estejam de acordo com as normas da instituição.

Ainda de acordo com eles, alguns privilégios são reservados a somente algumas categorias funcionais e direitos, muitas vezes, precisam ser demandados através de processos judiciais. Afirmam que, dessa forma, é uma gestão voltada para a manutenção de aparências e privilégios a qualquer custo, “um grande faz-de-conta”. Nesse cenário, descrevem que os confrontos e conflitos são ignorados ou evitados e que os problemas não são resolvidos, apenas movimentados. A política é do “os incomodados que se mudem” para que as aparências não sejam afetadas e assim os privilégios dos gestores e todos que delas se beneficiam sejam mantidos.

### **3. Relações socioprofissionais**

*“Aqui tem a divisão de castas, nós e eles. (...)  
O Itamaraty ainda está no século XIX”*

A terceira categoria, Relações socioprofissionais, descreve a divisão entre carreiras dentro do MRE e como as relações entre os servidores se constitui no Brasil e no exterior a partir dessa divisão, relatando abusos e casos de assédio moral. Às relações entre as pessoas no órgão é creditada grande importância em função do modo de gestão. Marcadas por tensão e hostilidade entre as diferentes carreiras assim como entre servidores de uma mesma carreira, há desconfiança com relação ao outro e também a noção de que não conseguem “caminhar juntos”. Para os

participantes, as relações são ditadas pela divisão criada *a priori* institucionalmente, que cria uma cultura que determinam como e o que é possível ocorrer nessas relações tanto dentro quanto fora do Brasil. A tabela a seguir (tabela 45) ilustra a categoria com falas dos participantes e especifica os temas da categoria:

**Tabela 45. Relações socioprofissionais**

Categoria	Temas	Verbalizações
Relações socioprofissionais	Divisão	<p>“É o corporativismo que é colocado aqui no ministério. É uma coisa muito... aqui tem isso de categoria. E os diplomatas são amigos deles, os ofchan são amigos deles, os achan são amigos deles.”</p> <p>“Nem somos colegas dos diplomatas, eles não nos veem assim. E nem somos colegas dos locais quando estamos no exterior.”</p> <p>“Eu (PGPE) estou trabalhando lá e aí de repente falam ‘ah, mas você não é do SEB (Serviço Exterior Brasileiro). E então você já tem essa... né? Já carrega esse estigma aí.”</p>
	Chefias e subordinados	<p>“O que eu percebo assim e acho um pouco triste do Itamaraty? Falando do posto, eu até entendo o contratado local ter essa reverência toda pelo embaixador. Eu entendo a pessoa ser ultra reverente. Agora eu não entendo e isso eu vou falar que é o principal problema aqui do ministério: os nossos colegas agirem como se não tivessem prestado serviço público, agirem como se devessem favores, e fazer isso que acontece.”</p> <p>“Eu tive um problema com a chefia porque disse que não ia fazer certas coisas porque não considerava certas. Eles seguraram propositalmente uma missão minha, me sacanearam, ainda tentaram me jogar contra uma amiga minha pessoal. Armaram, falaram que ela tava tentando a vaga e tudo isso pra me prejudicar.”</p> <p>“São eles (D) e nós, eles lá.”</p> <p>“Eles [chefes] ficam jogando o funcionário local contra a gente, gerando animosidade.”</p>
	Relações entre e dentro das carreiras	<p>“É a questão do assédio né? Isso era pelo menos o que eu tenho ouvido de relatos. Eu já presenciei. Desses postos todos onde já andei. A chefia do posto está sempre querendo colocar o funcionário local de frente com o funcionário recém chegado, o funcionário do quadro. Se ele nota que o pessoa do quadro é uma pessoa mais, digamos assim, mais apegada a legislação, ele vai sempre querer colocar esse pessoal que já está lá contra a gente. Pra criar um clima ruim, entendeu? Que é o que eles fazem, que é dividir para governar. Uma boa parte dessa, assim, digamos assim, desse relacionamento ruim com o pessoal recém chegado e dos que tão lá é digamos assim é reforçado pelo chefe do posto.”</p> <p>“Um [funcionário] local ficava me (AC) desqualificando falando que eu não sabia de nada, gritou comigo, subiu o tom. Disse que era bom eu abrir o olho.”</p>



“Eu (AC) sofri assédio de ofchan. Ele me disse assim: ‘você não pode colocar seu carro na vaga que é destinado a todos aqui [no estacionamento do local de trabalho do exterior] se eu chegar primeiro’. Não pode porque o ofchan disse que é a vaga dele e que se eu chegar primeiro eu tenho que tirar meu carro da vaga porque ‘eu sou ofchan’.”

“Também tem isso [tensões, conflitos e agressões] entre a gente (OC).”

“O diplomata também sofre assédio.”

“Que diplomata quer ser lotado na administração por livre e espontânea vontade? É como uma punição deles pra eles. Um diplomata de segunda categoria, [ele] vai ser lotado na administração, é uma punição. Porque na SERE é isso: os últimos da turma, que é por ordem de classificação, os piores classificados [para eles] sobra a administração, então vai pra lá. Jogados lá os piores, o que não querem estar lá, como todos os outros [diplomatas].”

#### Tipos de agressões

“Mas é importante também mencionar assim, que como é uma cultura institucionalizada [de assédio], a relação reacionária dessa cultura é muito violenta. Ela em nível individual pesa 100 toneladas. Então você veja no meu caso: fui o único OC na minha divisão que entrou [de greve] e um AC entrou em greve, e eu me beneficieei de estar chegando. Já me acharam meio doido e ficaram ‘não mexe com ele’, mas a reação ela vem no caso da remoção. O cara vai e pessoalmente consegue te estigmatizar dentro da instituição. A reação ela vem nessas parcas funções, nossa Senhora, tenho nem palavras, tenho nem adjetivos pra descrever. E a reação ela vem, eu me lembro de uma colega nossa lá que o chefe chegou a jogar café nela, quente, o café.”

“Eu acho que são coisas institucionalizadas. Eu vou falar por mim. Eu não tenho dedos pra contar quantas vezes as pessoas não se reportaram a mim porque eu era assistente de chancelaria. De ligar assim na contabilidade do posto e procurar e falarem exatamente assim: tem alguém aí que eu possa conversar? Ah mas tem algum colega? Diplomata? E eu falava: ‘olha, a responsável pelo setor sou eu. Mas enfim, não tem nenhum diplomata’. Ah, então vou ligar pra chefias, eles diziam. ‘Então fica à vontade’, eu respondia. E aí a chefia do departamento liga pra mim pra perguntar as coisas. É isso... Ele [diplomata] não quer ouvir de você.”

“Ele me chamou de doida, de burra. Ele não pode fazer isso comigo, faz alguma coisa’, minha colega chegou assim falando. Ela disse: ‘ele gritou comigo, ele me chamou de... doida!’”

#### Motivos para as agressões

“Se você tenta, se você não caminha naquela esteira ali, pra todo dia, sendo um mucaminho lá deles e tal, você é louco.”

“A questão é que nós somos assediados todos como categoria (AC, OC e PCC/PGPE). Eles tem um assédio que é pessoal, eles sofrem assédio do chefe. Mas eles estão mais dispostos a aceitar o assédio.”

“O nosso é o assédio institucional. Tem todas as características de um assédio institucional. Engraçado, fiquei muito tempo

fora do Itamaraty, cedido. E aí eu estava lá e tal, cheguei a ser chefe. E ali chegou um colega diplomata: ‘daí como passa, mas como assim? Quem que vai querer no ministério um chefe ofchan? Se tu fosse de qualquer outra carreira tava massa. Mas ofchan ninguém vai aguentar, quem que vai falar contigo? Vai ligar aqui no Itamaraty como chefe de assessoria mas qual valor que tu tá agregando praquela ministério se sua rede de contatos aqui dentro, se ninguém de embaixada vai falar com você?’. E ele tinha razão, gente. Ele tinha razão.”

“Eu acho que lá no meu caso o assédio foi porque eu sou ofchan. Antes de qualquer outra coisa. Ficou fácil fazer isso se [para eles] eu sou um ofchan bosta.”

“Uma vez a chefia de uma assessoria pediu que eu desmamasse meu filho pra trabalhar.”

“Eu não fui promovida e sabe o que o cara me disse? Que eu não ia ser promovida porque eu era mãe.”

“É um troço assim maluco. Negro? Negro aqui? Nessa instituição? Quando abriu aquela comissão de gênero e raça, né? Até agora o troço meio piadístico, né? Porque é risível a forma como se lida com essas questões aqui dentro. Sem falar no classismo.”

“Aqui é século 19 ainda.”

“Teve uma que falou assim pra mim: ‘eu vou te tratar assim, olha que eu tenho meu chicotinho que eu trouxe da África. Vou te tratar do jeito que eu tratava meus criados crioulinhos lá na África.’”

Agressões no Brasil x  
Agressões no exterior

“Nem somos colegas dos locais. Então é no meio, entendeu? E o chefe geralmente fortalece essa animosidade. Porque o pessoal local tá há muito tempo, sabe mais, e se empenha mais em agradar mais o chefe do posto porque pode ser demitido a qualquer momento, tem que fazer as amizades certas.”

“O ponto do assédio que foi muito foda com relação a isso foi porque eu não tinha um interlocutor meu com a minha divisão de pessoal, com o ministério, com o diabo que seja. E era o próprio assediador que fazia essa ponte. Despachar o telegrama [sobre a situação de assédio] com o cara? Que não tem a menor vontade de fazer nada? E aí ele começou a se ver mais ainda, dizendo que o que eu tava fazendo era tumulto, que o que eu tava fazendo... e eu ia detonar as relações bilaterais do Brasil com aquele país. É assim, é nesse nível de loucura que essas pessoas chegam. É realmente a sociedade total foucaultiana.”

Visão dos  
participantes sobre os  
conflitos

“Já me intimidaram aqui... de todas as pessoas que falaram aqui, quantas não foram intimidadas de alguma forma? Então assim, existem formas terríveis de sacanear alguém. Acho que a pior forma é quando você mexe no bolso dela. Como fizeram comigo e com as outras pessoas, da gente ficar completamente endividadas, de eu ter quatro empréstimos por causa disso. Entendeu? Mas você entende que a gente pode sim sofrer retaliações muito sérias, basta que eles queiram?”



	<p><i>“Humilhações gratuitas, é coisas de usar o poder, a posição de chefia então pra constranger, pra você fazer coisas que não são do seu cargo, coisas que não estão nas normas só porque eles querem.”</i></p> <p><i>“O assédio não são coisas isoladas. São coisas reiteradas, não é o cara estar estressado um dia. E isso [o assédio] acontece aqui.”</i></p>
<p>Visão da instituição sobre os conflitos</p>	<p><i>“Você desqualifica, você diz que não existe, você diz que ele é invisível, que a pessoa que fala sobre isso é louca. Essa, é essa cultura da impunidade aqui que faz com que, cara, isso pareça normal.”</i></p> <p><i>“Ocorre uma banalização (...) a banalização do mal, igual a Hannah Arendt fala.”</i></p> <p><i>“Recentemente foi o primeiro caso [de assédio] que deu alguma coisa. Pode não ter sido o que se esperava ou... ou o correto. Mas foi o primeiro caso que isso aconteceu. Normalmente não acontece nada, fica abafado (...) só deu alguma coisa porque vazou pra imprensa.”</i></p> <p><i>“Meu chefe disse que a solução pro caso de assédio, claro, era eu sair da história.”</i></p> <p><i>“Você não deu certo, né? Ele [chefe] me disse. Você não tá pensando em ser removido não? Eu disse que não, mas pois. ‘É, você devia ser removido, você não deu certo aqui [por ter sofrido o assédio], ele disse. Então, quer saber? Beleza, vamos então.”</i></p> <p><i>“Que falta de sorte a sua, eles [os chefes] dizem.”</i></p> <p><i>“A gente [AC e OC] está sendo chamado de talichan por reclamar nossos direitos.”</i></p> <p><i>“Se você reclama disso, é louco.”</i></p> <p><i>“Você entendeu mal, você está muito estressada, nervosa, precisa relaxar, curtir mais. Quer uma viagemzinha? – é isso que eles dizem.”</i></p> <p><i>“E ninguém faz nada.”</i></p>
<p>Reações dos servidores</p>	<p><i>“Eu falei [para colega que se queixou de assédio]: ‘bora na delegacia da mulher agora. ‘Como?’. Eu falei na delegacia da mulher agora, isso é assédio moral, violência de gênero, isso é agressão e a gente vai fazer o corpo de delito agora. Eu vou com você. E ela disse: não, mas eu não posso ir. Eu perguntei: você tá louca? Não pode ir porquê? Ela me respondeu assim: porque eu vou, eu vou ficar na geladeira.”</i></p> <p><i>“Não fui à corregedoria, não vou porque é um engodo. É de mentira. Não me expor a mais uma instituição fake.”</i></p>

Ao descrever as relações, os participantes frisam primeiro a existência das diferentes categorias funcionais. Enquanto no Brasil existem os AC, D, OC, PCC/PGPE, consultores do PNUD, funcionários terceirizados, entre outros, no exterior soma-se

aos servidores do quadro a figura do funcionário local. O fato de haver essas divisões sem que os limites entre as atribuições de cada um estejam claramente definidos junto aos modos de gestão gera tensão entre todos, havendo hostilidade e desconfiança por não poderem definir quem cede aos privilégios e quem cede por medo de retaliações. Relatam ainda que isso acontece em todas as carreiras.

Há discordâncias na existência de problemas e sofrimentos comuns às carreiras, especialmente quando se trata de D, e sentem-se apartados dentro da mesma instituição e distantes. Percebem a dificuldade em constituir coletivos e cooperar uns com os outros e atribuem isso ao modo de gestão “dividir para governar” e aos modos de comunicação dentro no ministério, que é feito informalmente e baseado em rumores. Segundo os entrevistados, “a fofoca é o combustível da instituição”.

As maneiras como as relações são estabelecidas assim como os tipos de agressões possíveis são determinados de acordo com a categoria funcional a qual pertencem. Também de acordo com eles, essas divisões estabelecem o nível de crédito dado ao potencial do servidor. Um AC, por exemplo, é visto como menos capaz que um OC, assim como um OC é tratado como menos capaz que um D. Os participantes falam de uma “divisão de castas” que gera a percepção de uma “luta de classes” constante entre AC, D, OC e PCC/PGPE. Não há igualdade ou perspectiva de igualdade no que concerne ao tratamento das pessoas dentro da instituição. Esse conjunto cria o que os participantes denominam de assédio institucional.

Entre as características individuais identificadas pelos participantes como possíveis motivos de discriminação e assédio estão gênero, raça/cor e religião. As mulheres entrevistadas frisam que há sexismo, e os participantes também relatam casos de racismo e intolerância religiosa.

Essas tensões, para os participantes, são terreno fértil para o assédio moral e sexual no trabalho. As agressões, humilhações e constrangimentos são descritas como comuns e banalizadas no ambiente de trabalho. Concordam sobre as direções variadas das agressões e dizem que o assédio é possível de chefias (D) para servidores de outras carreiras (AC, OC, PCC/PGPE, terceirizados, locais) e mesmo entre

servidores de mesma carreira (de OC para OC, de D para D) mas também descrevem uma espécie de cascata de violências no trabalho que seguem a hierarquia determinada pela instituição. Dessa forma, servidores do PCC/PGPE assim como AC dizem se sentir excluídos e por vezes humilhados por OC mesmo quando esses não são seus chefes.

Desde a falta de cortesia de D com servidores das outras carreiras até xingamentos e casos de agressão física, os tipos de agressões relatados são diversos e muitas vezes se torna difícil identificar a diferença entre o exercício de poder nas relações e o abuso. São agressões verbais, por vezes em forma de atos e, mais raramente, físicas. Segundo os entrevistados, essas ações isoladamente não caracterizam assédio moral, mas ainda assim são desagradáveis e os ofende. Em função da hierarquia da instituição, relatam que um ato negativo comum é não ser considerado colega de trabalho de diplomatas, ainda que pertençam ao mesmo ministério, ou serem ignorados e desqualificados por não serem diplomatas. “É casa grande e senzala, às vezes é feudal”, diz um participante de um grupo.

Como exemplo recente relatam que alguns servidores que aderiram à greve, tanto no Brasil quanto no exterior, estão sendo ignorados ou recebendo atribuições de trabalho inferiores às suas qualificações e cargos. Ameaças, retaliações por meio de cerceamento da possibilidade de trabalhar e movimentações “no interesse da administração”, alterações de condições de trabalho que podem levar a prejuízo financeiro também são observadas.

De acordo com os entrevistados, no exterior esse quadro se agrava porque estão isolados, com número reduzido de colegas com quem contar, e o chefe monopoliza os meios de comunicação que possibilitariam denúncia e contato com colegas no Brasil. A impossibilidade de mudar de setor ou local de trabalho sem ser removido de volta ao Brasil, o que, em alguns casos, é visto como retaliação.

As reações ao assédio e outros tipos de relações abusivas na instituição são de banalização e atribuição de responsabilidade individual aos envolvidos, havendo o desinteresse na resolução dos conflitos por vias institucionais. O assédio e as tensões que surgem nas relações de trabalho não são vistas pelas chefias, de acordo com os

entrevistados, como problemas de trabalho. Dessa forma, a chefia se exime de assumir responsabilidade pelo assédio e os servidores são vistos como “muito estressados”, “precisando relaxar”, “loucos” e “exagerados”, tendo sua percepção da situação desconsiderada e desqualificada.

De acordo com os entrevistados, uma vez que as chefias ignoram a existência do assédio moral, agem “como se nada tivesse acontecido”. Assim, os servidores não percebem a existência de possibilidade de regulação das relações em função da falta de mecanismos institucionais efetivos. Embora relatem que há uma corregedoria para onde essas queixas podem ser encaminhadas, dizem que não sentem que podem contar com esse recurso, percebendo que tanto a instituição quanto órgãos externos não podem ajudá-los a combater a prática do assédio moral no trabalho. Isso, na percepção dos participantes, gera impunidade e perpetuação do desrespeito, da violência no trabalho e do assédio moral.

#### 4. Desamparo

*“Tem muitas feridas aqui.”*

A quarta categoria, Desamparo, descreve as vivências de desamparo no trabalho dos servidores entrevistados no Brasil e no exterior e suas consequências para a saúde física e mental assim como para a vida familiar. Abaixo, a tabela 46 retrata a categoria a partir de seus temas e verbalizações correspondentes:

**Tabela 46. Desamparo**

Categoria	Temas	Verbalizações
Desamparo	Abandono	<i>“Aqui é ‘se vira’ o tempo todo (...) a gente mora de favor na casa de Rio Branco. Tudo aqui é problema seu.”</i>
		<i>“Não tem um serviço médico que leva em consideração o emocional, que deveria. Enfim, parece óbvio mas está distante, a gente não tem um serviço médico e o nosso trabalho já é estressante por si só, isso de se mudar, criar uma vida nova do zero, levar a família.”</i>
		<i>“Mas é assim, eles te dão o dinheiro, mas você que se vire. Se vire. Vou te dar esse dinheiro aqui, você aluga o que tiver pra alugar, você resolve com seus filhos, faz o que você quiser com esse dinheiro. Não interessa. Não interessa nem como que você está. Não interessa, não interessa nem sua produtividade.”</i>

Sentimentos  
negativos

*“Sabe qual é minha situação hoje aqui? Estou mais baixo que eu de cobra. Não existe nada, nenhum nível mais baixo que eu possa chegar.”*

*“É ruim. Porque a gente precisa, pra ter valorização pra carreira, a gente precisa ter uma definição do que é essa carreira. E isso não tá claro hoje. É... não está claro se é necessário que tenha servidores além dos diplomatas. Não está claro se é necessário os diplomatas.”*

*“Tem muitas feridas.”*

*“O medo e o respeito são muito difíceis de separar mas eu sei que eu perdi os dois [pela instituição].”*

*“A gente não tem voz aqui dentro. É uma prisão. Uma prisão, onde você não tem a possibilidade de discurso. Não tem a possibilidade de verdade e você que é o louco.”*

Impactos no  
trabalho

*“A gente começa a ficar relapso. Hoje eu não me preocupo mais com meu horário. O meu trabalho eu faço sempre, mas eu...”;*

*“Você cria um desapego mesmo. Porque isso, porque você não vai vendo... não tem incentivo pra fazer o certo, o melhor ou o correto. A pessoa é tão massacrada, tão desvalorizada, tão detonada que quando ela acha um naco, um naco, de espaço pra fazer alguma coisa que ela sente que ela tá fazendo alguma contribuição, ela se agarra naquele negócio. É impressionante.”*

*“É nesse nível que eu estou falando, sacou? Só quando você chega nesse nível é que nada disso te interessa mais.”*

*“Assim, eu faço o que eu quero, ninguém tá vendo. Isso vai desestimulando a gente de uma forma... eu estou aqui esperando aposentar.”*

Impactos na vida  
pessoal

*“É problema meu, se meu filho e minha filha sofrem por causa disso, é problema meu. Seu filho e sua filha, seu marido que se matem.”*

*“Meu filho, agora nós voltamos e ele está com depressão, está com tratamento e enfim, estou gastando muito com ele e não tenho assistência porque não sou do SEB. O seguro médico que o pessoal do SEB tem eu (PGPE) não tenho. Ele não é nada, não é grandes coisas, mas... sabe?”*

Impactos na saúde

*“Encostados. Ou vem, mas você nem sabe. No meu setor existia um colega que ele até tinha capacidade de trabalho, né? Mas não passavam serviço nenhum pra ele, o tempo todo. A gente tinha até medo de ele dar um tiro no ouvido. Porque o cara era colocado de lado, ali no canto, execrado.”*

*“Mas a gente tem que considerar que lá fora a gente está sem o apoio dos nossos conhecidos, da nossa família, das nossas redes e pra você peitar às vezes vai custar sua saúde.”*

*“Minha pressão subiu e eu tive problema de pressão desde que eu trabalhava com vistos e aquilo era um inferno, tinha lá os não sei o quê. Era lá, muda ela pra lá e pra cá e eu ia, ia, ia. E tenho problema de pressão agora.”*

*“Então eu pago psiquiatra e terapeuta, e o meu seguro não cobre nada. E aí eu estou assim. Eu não posso chorar mágoas com*

ninguém porque ninguém tem nada a ver com meus problemas. Mas meus problemas estão aqui dentro, criados e gerados aqui.”

“Eu não tenho problemas mas tenho colegas que tem. Aí eu tenho colegas por exemplo que ela passou 10 anos fazendo clipping e aí o que aconteceu? Ela está com tendinite sei lá das quantas, LER no pescoço, cheia de problema. Ela nunca tinha reclamado, gente. Ela nunca chegou antes pra falar que não ia fazer isso. Porque se fosse uma instituição normal que tivesse junta médica e tudo, ela podia ir lá na junta e tudo e falar que não pode mais fazer clipping.”

“Ela nunca tinha reclamado. E ela é nova. Ela foi deixando, ficando com dor. Deixando e deixando a chegar ao ponto de estar com montes de problemas na cervical, braço, tendinite, LER, porque a saúde do servidor aqui não é prioridade.”

“Eu tenho um colega que se suicidou. Por outros motivos, obviamente que não foi o Itamaraty que matou. Mas se a pessoa já tem ali... eu não sei como são os números mas aqui... tem vários casos. O Itamaraty só terminou de matar ele.”

“Estereotipados. Suicídio e alcoolismo. É bem estereotipado aqui do Itamaraty.”

“Muitos casos.”

“Durante a nossa greve teve dois casos de suicídio. Você não pode ter um problema, você não pode ficar triste, você não pode ficar doente. Tem que estar focada no trabalho.”

Desamparo no Brasil  
e no exterior

“Mas você vendo, eu conheço gente que já surtou não por causa do trabalho, mas por estar longe e sozinho.”

“O que eu estou te dizendo e que tem uma conjunção de fatores. Você está aí já, totalmente sem sua rede, sem nenhum apoio, sem nenhum treinamento e o cara ainda vem ainda... o cabra vem com isso [violência moral no trabalho].”

“Nessa parte de remoção o Itamaraty não tem, não tem, tinha que ter pelo menos uma preparação psicológica. Palestra com psicólogo. Encontros individualizados.”

“Tem aquele formulário lá, aquele que você preenche quando você... pra poder pegar, dar entrada na sua... está lá assim: pra você passar por uma inspeção médica. Pra ver se a pessoa tá bem de saúde pra ir. É opcional. Não tem avaliação médica. Antigamente tinha, hoje é opcional. E todos os formulários são bem claros. Não existe.”

“Gente, isso é surreal porque a gente mora fora pra trabalhar e tratam a gente como se tivesse indo lá a turismo.”

“Mas ele ia direto. Ele ficou trabalhando muito tempo com isso. Era tudo, como ele falava, as ... no Itamaraty não há uma preparação. A pessoa não tem preparação nenhuma psicológica. A família dela muito menos. E assim, eu acho que sem querer ser psicólogo, está todo mundo no limite da normalidade. Só que as pessoas aqui tem uma rede toda de proteção. E quando vai pro exterior ela fica... solta. Então ela pode realmente ficar muito mal psicologicamente falando. É isso...”

“Lá fora você tá solta... mas tá solta com Deus (fazendo alusão à situação em que o embaixador se identificou como Deus), né? [risos].”



Os participantes relatam sentimento de desamparo pela falta de políticas institucionais de acolhimento dos servidores, pela maneira como são tratados pelas chefias, pela maneira como as situações de violência moral no trabalho são ignoradas e banalizadas. Sentem-se deslocados e por vezes impotentes, à mercê dos “interesses da administração”, abandonados à própria sorte. Relatam que se sentem ignorados, desrespeitados e desconsiderados perante o desamparo percebido no MRE, tendo de “se virar” o tempo todo. Tratados “como um CPF, um número”, se queixam da desumanização.

Nos relatos expressam o sentimento de deslocamento e a dúvida sobre a importância e mesmo a necessidade da existência de suas funções e trabalho dentro do MRE, uma vez que não se sentem vistos e escutados. Se sentem sem voz. Sem serem conhecidos por sua voz ou trabalho, também se queixam da falta de reconhecimento e de valorização. A impotência gerada nesse processo, de acordo com eles, faz com que se sintam presos e algumas vezes sem esperanças e desanimados, o que leva à desmotivação e desinteresse pelo trabalho. Também relatam o sentimento de mágoa diante da situação de trabalho na qual se encontram, especialmente com relação à chefia.

Relatam que para poder trabalhar tem que “aguentar muita coisa”, “comer o pão que o diabo amassou”, um sofrimento que os faz sentir presos. Um trabalho que consideram que por si só já é adoecedor em função das missões que tem de realizar no exterior, além da rotatividade não só de locais, mas também de funções, se torna ainda mais sofrido e estressante de acordo com os participantes quando percebem que não há o apoio que consideram necessário para realizar esse trabalho. Também associam à intensificação do sofrimento no trabalho os abusos no exercício da chefia permitidos pela falta de controles institucionais que coíbam práticas assediosas.

Com o sentimento de que estão constantemente ameaçados – que surgem também pela falta de amparos institucionais para coibir possíveis casos de violência no trabalho – relatam hipervigilância, havendo desconfiança nas relações com chefias

e com a administração em geral. A desconfiança, de acordo com eles, é motivada pela desconfiança e descrédito da chefia na capacidade de AC, OC e PCC/PGPE de exercer funções mais elaboradas intelectualmente. Com relação a esse quadro expressam indignação e insatisfação.

No exterior o desamparo aumenta em função da mudança de país e inserção em um novo ambiente de cultura diversa e nem sempre propício para o estabelecimento de relações sociais além-trabalho. O trabalho no exterior, por contar com um quadro reduzido de funcionários e, em consequência, no número de pessoas com quem podem contar dentro e fora do trabalho acentuam a vivência do desamparo também. Todas essas mudanças, embora haja aumento do salário – que para alguns não é suficiente para manutenção de uma vida confortável para quem tem família, são realizadas sem apoio do MRE. Nesse caso, fica mais evidente o impacto do desamparo nas relações familiares. Desamparados, sentem-se incapazes de cumprir o papel de sustentar a família, que se mudou em função do trabalho a ser realizado no exterior.

Além dos impactos no convívio familiar, sentindo que expõem a família e a deixa vulnerável, podendo ter um impacto danoso permanente aos filhos, por exemplo, também relatam a experiência e a observação de casos de adoecimento. Alcoolismo, suicídio e transtornos mentais como depressão e ansiedade, surtos no trabalho, são vistos como típicos. Apesar de perceberem a ocorrência desses fenômenos, os participantes afirmam que há dificuldade em buscar ajuda por causa do medo da retaliação e da perda de privilégios ou ainda de possibilidades de escolher onde e com o que vai trabalhar. Assim, sentem que não podem adoecer em função, novamente, do desamparo.

## **5. Perspectivas**

*“Ainda estamos engatinhando (...)  
mas é uma revolução o que estão fazendo aqui”*

A quinta e última categoria, Perspectivas, refere-se às maneiras como os servidores entrevistados tem lidado, dentro do contexto atual descrito por eles, com as dificuldades do trabalho, de quais perspectivas partem e quais as possibilidades



para o futuro do trabalho de AC, OC e PCC/PGPE no MRE. Abaixo, a tabela 47 especifica temas e falas que ilustram essa categoria:

**Tabela 47. Perspectivas**

Categoria	Temas	Verbalizações
Perspectivas	Avaliação do momento atual	“Então assim, é crescente a animosidade. Quando eu entrei aqui eu acho que era bem menos, essas pessoas não reclamavam. Na verdade não é que não reclamavam, mas elas não se movimentavam como a gente se movimenta agora. O desconforto a gente está sentindo de lá pra cá. (...) Isso está muito lentamente assim, mudando um pouco. Muito lentamente.”
	Desejo de mudança	“As novas gerações não estão mais dispostas [a continuar com o trabalho como está], né?” “Eu acho que está mudando até por causa do perfil de quem está entrando. É isso, porque quem passa, tirando os que queriam ser diplomatas desde sempre e não conseguiram, quem está passando aqui está fazendo um monte de concurso porque precisa de um emprego e precisa trabalhar. E assim, olha só, a prova é difícil e tal, e eu passei, e você vai ficar me humilhando? Não vou aceitar sua ambiçãozinha.”
	Impossibilidade de mudança	“Mas não existe muita vontade de mudar.” “A casa sempre foi assim e acho que não vai mudar.” “A mudança é assim, dos tempos. Não é do Itamaraty. Ele não está fazendo nada pra mudar.” “Eles se esforçam bastante pra não mudar.”
	Obstáculos para a mudança	“Tem essas estruturas estabelecidas aqui.” “O que acontece com esse pessoal que entrou [novos diplomatas] é que eles estão de fora. Então é a tendência: ou mantém os valores próprios deles ou são contaminados.” “Eu acho assim, o pessoal novo tá chegando agora e estão mudando porque chegam com outra mentalidade. Eles não ficam reféns de uma viagem (...) mas na hora que aperta o calo... tem conta pra pagar, filho pra sustentar.” “As pessoas primeiro tem o estágio do deslumbramento. Eu já assisti isso com 3 turmas que entraram depois de mim. Eles entram deslumbrados, primeira etapa. Te deslumbrar. Aí depois de dois meses tá mais difícil e dá uma missão pra menina lá pra menina ir 2 meses a Madrid. Dali a pouco 2 meses em Paris? Que que a pessoa acha? Fez um concurso, acabou de fazer, nunca viajou na vida, vai pensar o quê?” “Você sabe que cedo ou tarde ele acaba cooptando seu colega. Você vê na greve. Na greve tinha colegas que estavam na greve e por causa de uma missão no exterior, furou.” “Eles entre eles [diplomatas], se engalfinham e brigam mas na hora que é pra responder ao subalterno a resposta é direta e incisiva. Na hora que precisa de um colega nosso (AC ou OC) pra poder se lascar, e estou dizendo pra se lascar mesmo... porque

	<p>pegar um caso desses [de assédio] como o seu... é pra se lascar junto. O colega, ele vai lá na coisa dele: ah, então também vou ficar marcado. Cadê?"</p> <p>"Agora depois da CGU muita coisa estava mudando, mas já tão querendo acabar com a CGU. E a CGU também quase não entra aqui, não sei se os braços são pequenos..."</p>
Ações individuais necessárias para a mudança	<p>"A gente tem que reconhecer nosso papel na perpetuação desse negócio."</p> <p>"A gente tem que botar pressão mas se a gente não mudar nossa atitude perante essas coisas que foram enumeradas aqui a instituição não vai mudar."</p> <p>"Eu acho que só muda realmente o próximo pelo exemplo."</p>
Ações coletivas para a mudança	<p>"É uma coisa que é... é muito necessário a gente ter alguma forma de organização dentro do sindicato, a gente só vai conseguir parar essas práticas [abusivas] no momento que as pessoas se sensibilizarem."</p> <p>"Pra mim, a gente tem que responder em uníssono, em bloco, sempre."</p> <p>"Tudo que a gente ganhou nesse ministério foi pela via judicial. Nada só pela bondade deles."</p>
Estratégias de sobrevivência	<p>"E eu tô falando pessoalmente, mas esse movimento de 'eu vou melhorar aqui porque vou ficar aqui mesmo e tal', mas nada muda aqui, está largado, enfim. Nada muda aqui, que saco! Então vou é estudar pra outro concurso, fazer outra coisa, eu fico nessa."</p> <p>"É rir pra não chorar"</p> <p>"A gente tem um grupo no Facebook que é bem... que são de oficiais e assistentes de chancelaria."</p> <p>"Você tem que ter sua rede de resiliência com os 'subalternos', nós por nós."</p> <p>"Você tem que se juntar com os seus, você não sabe a importância que essa rede apoio tem."</p>
Dúvidas e Incertezas	<p>"Enquanto a gente tá aqui e é a vida da gente, a gente sabe que o negócio vai melhorar daqui a 30 anos, isso é muito desanimador."</p> <p>"Eu não tenho vocação pra mártir, pra herói, pra sacrificar minha vida por uma coisa que não quer mudar."</p>
Esperança	<p>"Esses movimentos eu acho que vieram com essa turma nova. Porque eu falo aqui porque cheguei em 89 e já vi muita coisa aqui dentro. A maioria do pessoal se vender por uma provisória, uma eventual."</p> <p>"Isso lentamente está mudando."</p> <p>"Funcionário do Itamaraty fazer greve? Isso que vocês [mais novos] estão fazendo é uma revolução e eu aplaudo vocês."</p> <p>"Existe vida lá fora. Esses anos lá fora do Itamaraty, é interessante como a gente pensa que tem que ser assim [como é] e não consegue ver. Existe vida lá fora."</p>

Existe a percepção de que a instituição precisa passar por mudanças, mas não muda e nem vai mudar espontaneamente porque não há interesse das chefias em mudar. A visão é de que a instituição atualmente não possui as ferramentas adequadas para promover tais alterações e tampouco órgãos externos que poderiam fiscalizar e promover a transparência nos processos de trabalho. Contudo, não há consenso com relação ao futuro. Existem muitas dúvidas e inseguranças.

Se por um lado desacreditam em uma mudança que venha por via institucional, espontaneamente, por outro lado os servidores refletem sobre a participação deles na promoção das mudanças que desejam. Rechaçam a convivência com o sistema vigente que criticam, e ao mesmo tempo justificam que alguns lidam com as dificuldades que todos desejam superar no trabalho se submetendo ao sistema atual, descrito como capaz de causar tanto deslumbramento quanto medo. Os entrevistados se questionam se serão capazes de romper com uma hierarquia e cultura organizacional que julgam como extremamente rígidas, se serão capazes de abrir mão de alguns privilégios. Os servidores ainda não sabem qual caminho e como seguir.

Alguns sugerem o acionamento dos órgãos da Justiça brasileira para fazer suas demandas ouvidas dentro do MRE. Outros sugerem que a mudança deve ser interna e eles devem ter comportamento exemplar no trabalho, recusando-se a aceitar a gestão por concessão de privilégios ou por ameaças de retaliação. Parte dos servidores ainda relata que pensam em fazer outros concursos e mudar de emprego, mas hesitam. Alguns também sugeriram que a sensibilização para a importância da mudança que desejam e a promoção de pesquisas e debates é positiva para caminhar rumo a novos destinos no MRE.

Individualmente, os servidores utilizam de mecanismos de defesa como a racionalização – buscar explicações racionais e justificar o que acontece na instituição, a intelectualização – criar hipóteses a partir de teorias sobre o que acontece, e o humor – o uso da ironia para relatar episódios tensos e constrangedores, “rir para não chorar”. Coletivamente, buscam o sindicato frente a

problemas e frisam a importância em formar uma rede com os colegas AC, OC, PCC/PGPE como forma de resistência. Nesse sentido, falam da importância e das mudanças iniciadas pela possibilidade de diálogos com os colegas do mundo todo via internet em grupos de redes sociais. Ao mesmo tempo em que reconhecem a relevância das ações coletivas, percebem que há ainda dificuldades em se organizarem coletivamente.

Os entrevistados relatam que na hora de lidar com o assédio, por exemplo, seus coletivos se fragmentam enquanto os D se unem. Descrevem os D como corporativistas, e que embora sejam afetados também por assédio e pela falta de transparência nos processos de trabalho, eles se unem pelo objetivo comum da manutenção de seus privilégios dentro da organização. Também dizem que há colegas que expõem conteúdos privados de suas discussões para as chefias, o que gera desconfiança e dificuldade em manter os coletivos de AC e OC coesos.

Apesar da visão de que a hierarquia na organização é bastante rígida e das dificuldades para promover mudanças a partir do local que ocupam no MRE, acreditam que as divergências no que concerne à como proceder e às perspectivas se deve ao fato de estarem iniciando esse movimento em busca de mudanças, e que o resultado esperado só pode ser alcançado a longo prazo. Os mais velhos corroboram essa visão afirmando que nunca haviam visto algo parecido dentro do ministério durante suas carreiras e que acreditam que esse é o caminho para que as coisas mudem.

#### **4.3.2. Diplomatas**

Foram identificadas cinco categorias no discurso dos diplomatas entrevistados: 1. Organização do Trabalho; 2. Gestão do Trabalho; 3. Relações Socioprofissionais; 4. Contradições; e 5. Sentido do Trabalho. As categorias serão apresentadas detalhadamente, com suas descrições, temas e verbalizações características a seguir.

##### **1. Organização do Trabalho**

*“Ser diplomata é representar o Estado,*

*“você se torna uma pessoa pública.”*

A primeira categoria, Organização do Trabalho, descreve o trabalho na carreira diplomática tanto no Brasil quanto no exterior. Os relatos dos entrevistados se referem a questões desde a admissão ao Instituto Rio Branco até mecanismos de promoção operantes para ascensão na carreira diplomática.

Nessa categoria também é descrito o que é ser e trabalhar como diplomata, os riscos e responsabilidades do trabalho e as mudanças que vem ocorrendo na carreira nos últimos anos além do trabalho de outras carreiras e sua relação com o trabalho dos diplomatas. Abaixo, a tabela 48 especifica temas e falas que ilustram a Organização do Trabalho dos diplomatas:

**Tabela 48. Organização do Trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Organização do Trabalho	Trabalho e identidade	<p><i>“Ser diplomata é representar o Estado, você se torna uma pessoa pública.”</i></p> <p><i>“Você tem que ter cuidado com o que você fala, no exterior isso se acentua, você representa o Brasil o tempo todo.”</i></p>
	Riscos e responsabilidades	<p><i>“A última palavra sempre cabe ao ministro, então qualquer coisa que a gente fale aqui a gente tá falando pelo ministro. A gente tem que ter cuidado porque tudo que a gente fala tem um caráter político.”</i></p>
	O trabalho do diplomata	<p><i>“Trabalho com as relações bilaterais entre Brasil e esses países, isso envolve uma série de assuntos diversos: política, comércio, imigração, questões econômicas e sociais, questões políticas.”</i></p> <p><i>“São muitas profissões e muitos trabalhos aqui. Ser um diplomata na área consular é completamente diferente do que eu faço hoje. Trabalhar com administração é completamente diferente. Tem certos procedimentos e rituais que são comuns, redigir e despachar, são semelhantes. Certos instrumentos iguais, um certo código de conduta e linguagem, mas as funções são muito diversas. Eu mesmo mudo o tempo todo, desde que entrei nunca fiz duas vezes a mesma coisa. Alguns seguem em algo bem especializado e ficam na mesma coisa, mas são poucos. A especialização tem um ônus mas tem um bônus. É difícil se especializar porque isso vai limitar muito as suas opções. Se você é especializado em alguma coisa pode ser que você volte pra Brasília e aí o melhor cargo na sua área já está ocupado.”</i></p>
	Formação	<p><i>“A nossa formação é muito generalista, é amplo.”</i></p> <p><i>“A gente não recebe treinamento pra ser chefia e tudo é feito muito intuitivamente. Isso é uma dificuldade.”</i></p>

Especialização x  
Generalização

“A especialização te amarra muito, você tem que dar muita sorte de ter alguma coisa na sua área ou estar disposto a pagar o preço pra ir pra um cargo abaixo da sua experiência em nome dessa especialização. Ou então ser, como talvez seja o caso de um colega que é brilhante na área dele, que além de ser sortudo, muito hábil, ele é um gênio. Supostamente o melhor sujeito nesse assunto, talvez no mundo, também tem isso. Se você é reconhecido como o melhor cara de um assunto as pessoas vão dar nó em pingo d’água pra encontrar algo a sua altura.”

Carreira

“O processo de admissão foi mudando ao longo do tempo [...] a cara da diplomacia no Brasil, o perfil do diplomata, tem mudado nos últimos anos.”

“Todos nós temos um número (...) tem uma piada que diz que se você jogar os diplomatas pra cima eles caem já em ordem de antiguidade [risos]. Tem o diplomata mais antigo da turma, tem as classificações, começa pela sua classificação no seu curso de ingresso e como a promoção de Terceiro Secretário pra Segundo Secretário é automática isso não se altera. De Segundo pra Primeiro a promoção é por mérito, então não necessariamente a antiguidade é respeitada. Na promoção do Segundo pra Primeiro tem um curso e sua classificação lá passa a influenciar sua promoção. Também conta se você já tem tempo de exterior.”

“Aí você sai do topo de um cargo pra ir pra rabiola do outro e quando você chega ao topo da classe é hora de você ser promovido se tiver já os requisitos.”

“Existem critérios pra promoção e o ministro não pode promover alguém que não tenha os requisitos, mas preenchido todos os requisitos ele pode promover quem ele quiser.”

“Tem um mecanismo interno de votações sucessivas, todo mundo vota em todo mundo, depois os chefes, depois... e vai subindo os níveis até chegar na secretaria geral. E todo esse processo gera uma lista indicativa com sugestões. Entre aquelas pessoas que estão qualificadas, ele [o ministro] não precisa seguir a lista na classificação que chegou a eles [comissão de promoção].”

“Ser chefe de divisão é um status interno.”

Trabalho em Brasília  
x Trabalho no  
exterior

“A oferta de mão de obras de diplomatas em Brasília é sempre menor que a demanda, quando seu nome sai publicado pra transferência você começa a receber as ligações do pessoal aqui querendo você.”

O trabalho de  
outras carreiras

“É difícil distinguir entre as funções do AC e do OC, entre eles mesmos é difícil, e existe o medo de que os AC sejam extintos. E aí? Como que fica isso? Se acabasse todo mundo ia fazer tudo?”

“Houve mudanças nas carreiras aqui e tem pessoas que tiveram suas carreiras extintas, há muitos anos, mas também não se prepararam. São as disfunções do Itamaraty e os seus constrangimentos.”



O trabalho de diplomata, para os participantes, está vinculado ao exercício de representação do Estado a qual gera uma imagem que precisa ser mantida em coerência com as determinações institucionais sendo necessário o cuidado com o que se diz e mesmo com o que se faz na vida privada, especialmente quando estão servindo no exterior. Dessa forma, às vezes separar vida privada de vida pública, da imagem a ser mantida em nome do trabalho, se torna um desafio.

O trabalho dos diplomatas tem forte influência de questões políticas, tanto na divisão de tarefas quanto na alocação dos servidores. Mas as tarefas são extremamente variadas e, se por um lado o perfil generalista selecionado pelo concurso de admissão e pela formação no Rio Branco possibilite o trânsito por diversos temas, por outro deixa a desejar no treino de habilidades que serão requeridas ao longo da carreira como a de gerir pessoas.

Os entrevistados afirmam que as mudanças no órgão nos últimos anos, vinculadas a questões políticas, tem “mudado a cara da diplomacia”. Houve mudanças no processo de admissão, por exemplo, ao qual os participantes vinculam essas mudanças. No entanto, alguns aspectos como a competitividade criada pela hierarquização dos diplomatas desde a admissão permanecem, assim como a necessidade de traçar estratégias e fazer escolhas sobre quais caminhos percorrer dentro da carreira. Embora exerçam um papel de gestão e reconheçam a existência de outras carreiras, essa não é uma pauta que define a organização do trabalho deles.

## **2. Gestão do Trabalho**

*“Aqui depende do chefe, é tudo muito pessoal.”*

A segunda categoria, Gestão do Trabalho, se refere aos modos como o trabalho é gerido no MRE a partir do ponto de vista dos diplomatas entrevistados. A categoria apresenta as normas e regras das quais partem a gestão e suas características, sendo o personalismo no emprego das regras consenso entre os participantes. Também se apresenta nessa categoria como os entrevistados se

inserir nesses modos de gestão, optando por meios informais para não “ficar pra trás” na hora de trabalhar.

**Tabela 49. Gestão do Trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Gestão do Trabalho	Personalismo	<p>“Aqui depende do chefe, é tudo muito pessoal.”</p> <p>“As coisas aqui no Itamaraty ainda são extremamente pessoais.”</p> <p>“A interpretação da lei mudou, uma mesma lei aqui pode ter diferentes interpretações dependendo das pessoas envolvidas. Eu interpretava a lei do serviço exterior e outras pessoas da mesma forma. E aí outras pessoas não.”</p> <p>“Na época o ministro quis sinalizar que quem fosse pra esses países, se envolvesse nessas questões, seria recompensado. A instituição tem esses mecanismos pra recompensar quem ela quer.”</p> <p>“É a interesse da administração. Mas quem é a administração? Quem é o Itamaraty? É o ministro? O meu chefe? Eu sou o Itamaraty?”</p>
	Normas e regras	<p>“No Itamaraty é muito aberto.”</p> <p>“Não tem transparência nos processos.”</p>
	Hierarquia	<p>“É uma pirâmide aqui, e tem aqueles 200 embaixadores lá no topo.”</p> <p>“Tem a gerontocracia. Aqueles 200 [embaixadores] controlam tudo.”</p> <p>“Aqui em Brasília tem uma hierarquia, tem uma... E tem que haver uma coerência de discurso que exige um controle hierárquico maior.”</p> <p>“Mas também acho que a hierarquia aqui não é tão rígida quanto as pessoas de fora tendem a achar. Acham que ela é mais rígida do que ela de fato é. Um Primeiro Secretário, por exemplo, que é assessor do ministro será mais poderoso que vários embaixadores. É um exemplo.”</p>
	Personalismo x Mérito	<p>“O diplomata é promovido por mérito e por tempo. Ele é promovido sempre por mérito, mas precisa sempre completar alguns requisitos pra ser promovido. Tem uma votação horizontal e vertical. Tem uma comissão de promoção. Tem a votação, mas cada embaixador tem seu candidato, às vezes é um cara que trabalhou com ele e ele quer promover, ou é porque algum deputado pediu, ou é porque alguém fez um ótimo trabalho e aí é reconhecido. Quanto mais alta a promoção, menos vagas. Então se nas classes baixas o elemento eficiência tem um peso x, o peso disso vai diminuindo conforme você vai subindo. Não tem nenhum embaixador dessas comissões que diz: ‘vou defender o que fez o melhor trabalho’. E você também não tem acesso ao que todos fizeram. Não é também só porque o cara é sacana. E isso gera uma coisa de fazer campanha e pedir apoio, é outra disfunção daqui.”</p>



“É uma comissão [de promoção] composta por subsecretários. O equivalente a secretários nacionais em outros ministérios. O problema não é ter uma comissão, mas não ter critérios objetivos. Os critérios são muito abertos e isso deixa muita discricionariedade pra decisões personalistas. Mas o que uma instituição pode fazer pra vencer isso? Mais regras. Isso engessa o trabalho, mas é o preço a se pagar.”

“O cara pode chegar a embaixador sem nunca ir a um posto difícil. Se o Brasil quer fazer política externa com a África como que pode ter um embaixador que nunca foi à África?”

#### Privilégios

“O Itamaraty é um poço de privilégios. E um mundo construído sobre privilégios é um mundo preparado pra traumas e injustiças.”

“O tipo de posto determina os seus privilégios, benefícios aos quais você tem acesso. Então não era incomum um posto ser B e meses depois virar C porque vai assumir um embaixador que é amigo do ministro, e em função dessa mudança de classificação ele vai ter saídas periódicas, vários benefícios.”

“Tem pessoas na administração que até tentam fazer algo, alterar algo. 95% das pessoas tá interessada em seus interesses pessoais. Se o objetivo coletivo for compatível com o pessoal, então bem. Mas se não, ele vai tomar a decisão que o beneficia pessoalmente. Por sorte, muitas dessas pessoas, desses 5% vão pra administração tentar alterar algo. Podia ser até pior, tem coisas que essas pessoas tentam mas chega num nível mais alto e elas são barradas.”

“Qual a dificuldade de estabelecer concursos internos? A gente já tem uma série de concursos... só que isso tira do embaixador a possibilidade de dizer que ‘quero esse ou aquele’. Então a institucionalização, a despersonalização do serviço público, é uma ameaça às chefias.”

#### Instabilidade

“Eu trabalhei numa área que o embaixador não tinha muito interesse mas ele gostava de mim e confiava, então eu podia fazer como eu quisesse. Ele não tinha interesse no que eu fazia mas também não desconfiava ou não achava que eu fosse fazer bobagem. Então... varia muito, é muito variado.”

“Tem o chefe bom e o chefe não tão legal assim.”

“Tive um chefe muito irascível, ele tinha momentos tranquilos e me ensinou muitas coisas, mas tinha explosões.”

#### Sorte e Qualidades individuais

“Eu acho que tenho uma boa capacidade pra recrutar pessoas, algo que é meu, e também dei sorte, trabalhei com bons funcionários.”

“Eu tive sorte. Não passei até hoje por nenhuma situação dessas [constrangimento, assédio moral].”

“Acho que não passei por situações assim [assédio moral] porque sou muito autoconfiante e consigo contornar de alguma forma essas situações.”

“É 50/50. Não morder o pedaço da goiaba que tem bichinho, ainda que seja metade de chance, é sorte.”

*“De modo geral eu dei muita sorte de ter trabalhado com pessoas bacanas.”*

Comunicação

*“Meu chefe me alertou que publicaram meu nome pra ser removido e eu não sabia, se não fosse ele eu nem saberia.”*

*“Eu agora que estou aqui [em Brasília] faço esse cruzamento [entre vacâncias no exterior e pessoal no exterior] pra tentar identificar pessoas que pelo perfil e trajetória podem estar interessadas em voltar ao Brasil. Começo essa busca seis meses antes pra poder estabelecer um contato antes mesmo de um mecanismo formal entrar em ação porque se não outro cara já foi lá e entrou e eu fiquei sem o cara que eu me interessei. É assim que funciona. Então quando você volta pra Brasília geralmente você volta com um convite porque algum chefe já te convidou.”*

*“Você precisa fazer um cruzamento de dados, pega a lista de ramais e vê quem são os chefes e subchefes, e nem sempre a lista tá completa e então você cruza com o banco de dados da intratec. É uma forma de mapear os postos vazios. É um trabalho de cruzamento de banco de dados que você tem que fazer por sua conta. Eu não sei, mas deve existir algum mecanismo de lotação formal, mas não sei.”*

O poder da  
instituição

*“O Itamaraty é um poço de privilégios, uma viagem pode mudar a vida do cara, e esse é o poder que a instituição tem sobre a vida das pessoas. E os chefes tem esse poder da vida da pessoa, e que abre negociações, e o cara aceita pagar essa conta porque não percebe a conta que fez, é muito imediatista. Os ‘ofchan’ antigos sempre fizeram isso porque achavam que valia a pena, e os novos veem que não precisa fazer isso pra ter promoção e acesso a essas coisas e isso gerou um senso de injustiça que é bom, mas também uma hostilidade que não tem ajudado.”*

---

A gestão do trabalho no MRE é vista pelos diplomatas entrevistados como informal, há flexibilização das regras de acordo com interesses pessoais. Esses interesses pessoais visam a manutenção ou obtenção de privilégios ou benefícios. Dessa forma, a gestão do trabalho no MRE é descrita como o gerenciamento de privilégios e benefícios. A expressão “a interesse da administração” é muito utilizada para se referir a concessão ou retirada de possibilidades de trabalho no Brasil e no exterior e não há definição de quem – ou o quê – é a administração e quais interesses de fato ela atende.

Essa abertura, por um lado, traz flexibilidade para gerir o trabalho e por outro cria instabilidade para os servidores. O fato de a “administração” ser mencionada

como uma entidade invisível que é todos e ninguém ao mesmo tempo também se relaciona com as incertezas criadas pela gestão personalista que, de acordo com os participantes, nem sempre considera o mérito no trabalho.

Nesse cenário trabalhar se torna uma aposta em que cada um, individualmente, tem que recorrer aos seus talentos e contar com a sorte de trabalhar com “chefes bons” ao invés de trabalhar com “chefes não tão bons”.

### 3. Relações Socioprofissionais

*“A hostilidade só cresce e o abismo vai aumentando.”*

A terceira categoria, Relações Socioprofissionais, descreve o papel das relações no MRE e como tem se estabelecido a partir da organização do trabalho e dos modos de gestão predominantes na instituição. A tabela 50, abaixo, ilustra as falas dos diplomatas que caracterizam as Relações Socioprofissionais:

**Tabela 50. Relações Socioprofissionais**

Categoria	Temas	Verbalizações
Relações Socioprofissionais	O papel das relações no trabalho	<p><i>“Aqui é muito do relacionamento pessoal que você estabelece com as pessoas, e você tem que pensar nisso desde o início da sua carreira. Por isso algumas pessoas optam por trabalhar em postos grandes no início da carreira. Você conhece muita gente. Vai criando essas redes de relacionamento em que as pessoas se conhecem e isso vai gerando oportunidades de trabalho ao longo da sua trajetória.”</i></p> <p><i>“Eu tinha um colega que disse que me ajudaria quando eu precisasse voltar pra Brasília, eu dei sorte... ele me arranjou uma entrevista.”</i></p> <p><i>“Depois que falei com xxxx, esposa de xxxx, a administração me ligou pra resolver meu problema.”</i></p>
	Divisão entre carreiras	<p><i>“Foram disputas internas e houve o afastamento dos diplomatas depois da negociação salarial de 2015, acho que é uma cisão talvez irreversível.”</i></p> <p><i>“Teve uma cisão entre as carreiras, acho que há um trauma por parte dos ‘ofchan’ (...). É um divisão profunda das carreiras, a diferenciação. Ao ponto do contato entre as pessoas ser algo... teve um oficial de chancelaria que me elogiou porque eu era um dos únicos diplomatas que dava bom dia no ambiente do Rio Branco. E é tão doido isso que dar bom dia virou um diferencial”;</i></p> <p><i>“E é uma visão totalmente deturpada das relações humanas. Uma pessoa não poder conversar com a outra que já era amiga antes porque agora são de carreiras diferentes.”</i></p>

Relação entre as  
carreiras

*“Tem uma imagem do Gilberto Freyre que o fazendeiro humilhava a esposa, que humilhava o filho, que humilhava a mucama da casa grande, que humilhava o escravo na senzala, que chutava o cachorro que, se pudesse, acabava com o papagaio. Essa imagem faz muito sentido no Itamaraty, porque é muito hierarquizado. Vai o embaixador em cima do conselheiro, e então ele em cima do secretário, e aí o secretário em cima do oficial, o oficial em cima do assistente... o assistente no terceirizado, o terceirizado no faxineiro... isso ocorre. É uma coisa que perpassa. Eu diria que é mais fácil que as humilhações ocorram em relações próximas do que do embaixador pro terceirizado.”*

Diplomatas x Outras  
carreiras

*“Do lado dos OC e dos AC também tem gente que só olha pros diplomatas e fala que diplomata é sacana. Nas assembleias do sindicato mesmo. Parte disso tem razão mas a outra parte não. O contrário também é verdadeiro.”*

*“A hostilidade só cresce e o abismo vai aumentando porque ninguém sabe quem veio primeiro: o ovo ou a galinha? A desvalorização dos OC e AC ou a desmotivação deles.”*

*“Os diplomatas usam esse discurso de que tem pessoas que não fazem nada, mas aquilo não se aplica a todos. Mas até provar que focinho de porco não é tomada o debate já foi água abaixo e há generalizações de toda a ordem de ambos os lados. É visto como bom mocismo tentar levar as pautas dos OC pros ambientes do diplomata. Mas nosso trabalho depende do deles, no exterior principalmente.”*

*“A relação com os OC não é uma pauta definidora da relação entre os diplomatas, o que é uma pena, porque isso poderia resolver tanta coisa no Itamaraty.”*

*“Tem uns caras que não prejudicam ninguém, mas dificilmente ele vai se posicionar contra alguma injustiça claramente. Tem esse grupo. E tem o grupo que reproduz acriticamente, tranquilamente, tanto chefias mais velhas quanto diplomatas novinhos, essas relações. Naturaliza essa separação entre as carreiras.”*

*“Algumas pessoas reclamem que o diplomata chega numa sala e fala ‘não tem ninguém aí?’ e tem 4 ou 5 funcionários. E ele nem nota que tá humilhando. Mas não deixa de ser humilhação.”*

Diplomatas x  
Diplomatas

*“Entre nós é competitivo, tem a coisa da classificação, da promoção.”*

*“O Itamaraty é um ambiente muito competitivo pros diplomatas, é uma pirâmide. E esse é só um aspecto do que entra nas relações entre diplomatas. Também tem as vaidades, as questões protocolares, institucionais. O principal é quem é chefe de quem, quem conseguiu ir pra não sei aonde. Quem tá no poder.”*

*“Diplomata sacaneia diplomata.”*

Assédio

*“Ouço sobre o assédio, eu nunca vivi, mas ouvi coisas de diplomatas, de oficiais de chancelaria... e a reação institucional não é muito frequente, a gente ouve falar mais no boca a boca.”*

*“Existem tantos constrangimentos... mas são tantos que alguns são considerados normais.”*

*“Ninguém quer apontar o problema nesse jogo de privilégios pra não perder suas chances.”*

---

Com o estilo de gestão informal e suscetível a “personalismos” as relações entre os servidores do órgão exercem um papel importante tanto positiva quanto negativamente. Há a visão de que no MRE as relações são meios de criar possibilidades dentro da carreira, mas também de prejudicar essas chances. Elas tem potencial de criação e também de destruição – ou de ameaçar os indivíduos no trabalho – de acordo com o relato dos entrevistados.

Essas relações se delineiam, em grande parte, pela maneira como trabalho é organizado – como as carreiras são divididas e pela delimitação de cada uma delas – e pelo modo de gestão visto como predominante na instituição. A gestão de privilégios e a impossibilidade de beneficiar a todos gerou uma cisão, um abismo entre as carreiras, que é vista pela maior parte dos entrevistados como difícil de ser superada. Essa cisão também é fruto de interesses divergentes entre as carreiras.

Como resultado disso há tensão, hostilidade e generalizações entre servidores cada vez mais distantes uns dos outros, havendo pouco ou nenhum espaço para o diálogo entre as partes. Ao mesmo tempo, os constrangimentos causados pela divisão das carreiras colocam em tensão os modos de funcionamento ainda mais em questão. Apesar de haver noção dessa divisão, os diplomatas ressaltam as dificuldades nas relações entre eles mesmos, frisando que a competitividade é a tônica da relação dentro da carreira. Essa competitividade também se ancora na organização do trabalho e nos modos de gestão vigentes.

Com toda a hostilidade entre os servidores os relatos de assédio não são incomuns e os entrevistados relatam que já ouviram muitas histórias de servidores de todas as carreiras sobre casos de assédio moral, sendo algo que atinge a todos dentro da instituição, também em função da organização do trabalho e da gestão do trabalho.

#### 4. Contradições

*“É um jogo e pra se trabalhar muitas costuras precisam ser feitas. (...) Eu acho ruim, mas é o jogo.”*

A categoria Contradições ilustra o sofrimento dos diplomatas e os modos como tem lidado com ele. Apesar da insatisfação comum a todos com os mesmos pontos específicos – gestão e relações socioprofissionais – não há consenso em como proceder para mudar o que os faz sofrer no trabalho. É comum referir-se a uma terceira pessoa hipotética (ele, o cara, as pessoas) para se referir às contradições, não havendo identificação dos entrevistados com a resignação e negação frente aos problemas. Abaixo são apresentadas as verbalizações referentes a essas contradições.

**Tabela 51. Contradições**

Categoria	Temas	Verbalizações
Contradições	Insatisfação	<p><i>“Eu fiquei muito chateado [sobre terem interpretado uma lei que interferia sobre o seu trabalho de uma maneira inédita], fizeram isso sem sequer avisar, meu chefe que leu e me avisou, se não fosse isso eu nem teria me dado conta. Eu não esperava. Meu horizonte de permanência era dois anos. Eu tinha um planejamento e tive que mudar tudo, e é preciso tempo pra mapear escolas pros filhos, a estrutura pra sua família.”</i></p> <p><i>“Eu fui surpreendido com minha transferência e entrei no jogo atrasado porque todo mundo que queria voltar pra Brasília já tinha feito as costuras necessárias pra ir pros locais que queriam.”</i></p> <p><i>“Isso me gerou desgaste emocional, decepção, decepção institucional com o fato de o caso ter sido resolvido de uma forma totalmente personalista por um acaso, porque falei perto de alguém que conhecia o responsável por isso, e isso não deveria funcionar assim, deveria haver uma forma regular pra você se manifestar. Eu entendo a razão das coisas funcionarem dessa forma, mas acho excessivamente informal porque pune pessoas que por acaso não tenham seguido isso por alguma ou outra razão.”</i></p>
	Desconfiança e estigma	<p><i>“Quando eu cheguei, ele me perguntou como que a essa altura do campeonato eu com minhas boas recomendações ainda não tinha onde trabalhar? ‘Isso é esquisito’, ele disse.”</i></p> <p><i>“Existe uma cultura rígida sobre o que um Terceiro Secretário deve fazer no começo da carreira. Primeiro vai pra um posto grande depois de trabalhar 3 ou 4 anos em Brasília, pra você</i></p>



*poder ir pra um posto A. E depois você ia pra esses postos na América Latina. E eu saí pra um posto diferente disso e gerava uma aura de desconfiança: será que ele tá fazendo isso por quê? Será que ele é ambicioso? Será que ele é maluco? Será que ele tá sendo punido? Normal você não é se não tá seguindo essa trajetória. É estigmatizante você fazer algo que institucionalmente não é muito normal. Isso gera uma narrativa sobre você que tem que ser criada outra depois, justificando, pra você deixar de ser visto como o maluco.”*

Ameaça	<p><i>“Aí eu falei isso com um colega [sobre abrir mão do clientelismo] e o meu colega disse que não ia opinar publicamente sobre isso porque estava negociando uma função e ‘sabe como é, né?’”</i></p> <p><i>“As pessoas [de todas as carreiras] tem medo de se manifestar e terem dificuldade pra fazer suas melhores opções. Ninguém vai deixar de ser removido ou promovido, mas as pessoas tem medo de prejudicar seus planos específicos. O cara não quer colocar em risco isso. Isso é uma questão de percepção interna que também ajuda.”</i></p>
Resignação	<p><i>“Tentei entender porque essa interpretação esdrúxula da lei estava sendo aplicada a mim, e especificamente a mim, e eu perguntava e as pessoas diziam que não sabiam e que era ordem do Ministro de Estado, e eu? Bom, eu me resignei.”</i></p> <p><i>“Então tem essa reprodução dessa situação que gera os problemas e fica nesse círculo vicioso e pra sair alguém vai ter que comprar uma briga, e na verdade é um grupo que vai ter que comprar, e as pessoas não ‘tão afim’. As pessoas não querem abrir mão dos seus planos.”</i></p> <p><i>“É um jogo e pra se trabalhar muitas costuras precisam ser feitas. (...) Eu acho ruim, mas é o jogo.”</i></p>
Negação	<p><i>“Não é que você vai ser perseguido... não olham pra mim e falam: ‘ah aquele ali, o sindicalizado’. Não é assim também. Existe uma complexidade de elementos que formam sua imagem. Não é porque você se expressa contra uma injustiça que você sempre vai ser marcado por aquelas pessoas. É medo, mas não um medo baseado em fatos reais.”</i></p> <p><i>“É um medo desproporcional, entre o que é de fato e do que as pessoas tem medo.”</i></p>
Manutenção das aparências	<p><i>“Às vezes o cara não quer repassar o problema pro chefe pra não perder suas chances de promoção.”</i></p> <p><i>“Manter as aparências é uma característica da carreira diplomática.”</i></p>

Apesar dos questionamentos e da insatisfação com a gestão do trabalho e o modo como o trabalho divide os diplomatas, estes se encontram em contradições e dúvidas a respeito de como lidar com aquilo que os incomoda no trabalho. Há o script

de como criar a imagem de um diplomata ideal assim como o esforço para manter essa imagem perante os colegas para minar desconfianças e estigmas. Essa dinâmica é movida pelo desejo de pertencimento e pelo medo da exclusão. Capturados pela promessa – muitas vezes ilusória – de ascensão, obtenção de privilégios ou garantia de proteção frente aos constrangimentos do trabalho os diplomatas sustentam uma ideologia defensiva expressa pela manutenção das aparências. Tal ideologia está vinculada à onipotência frente o medo da falha e do desamparo no trabalho.

Entre os sofrimentos e as defesas relatadas – resignação e negação – existem contradições. Quando falam da gestão reconhecem o poder dessa sobre a vida dos indivíduos, mas quando falam diretamente sobre o medo que esse poder gera nas pessoas negam ou minimizam a veracidade das causas dos medos relatados.

A competitividade entre diplomatas é, em parte, a causa da desconfiança entre pares e dos estigmas mencionados. A competitividade, por sua vez, está ancorada na perspectiva de ascensão profissional e obtenção de privilégios. Os participantes reconhecem essas questões como problemas assim como a impossibilidade de mudar essa estrutura individualmente. Ao mesmo tempo, alguns diplomatas afirmam que a maioria das pessoas, de todas as carreiras, não quer se engajar por medo de perder o acesso aos privilégios existentes na instituição.

## 5. Sentido do Trabalho

*“Tem outra coisa além do dinheiro.”*

A quinta e última categoria, Sentido do Trabalho, se refere à identificação com o trabalho de diplomata e às possibilidades de realização pessoal no trabalho. A tabela 52, a seguir, contém algumas falas dos entrevistados que ilustram esta categoria:

**Tabela 52. Sentido do Trabalho**

Categoria	Temas	Verbalizações
Sentido do Trabalho	Escolha e Identificação	<i>“Pra ser diplomata tem outra coisa além do dinheiro (...) Embora eu tivesse dificuldade de assumir isso, foi algo que eu sempre quis fazer [ser diplomata]. Todas as minhas escolhas, eu acho, me levaram a isso mesmo sem eu perceber. As decisões que fiz e as coisas que escolhi me apontaram pra isso.”</i>



*“Eu sempre quis trabalhar nessa área que trabalho.”*

Reconhecimento	<i>“Se você é um cara excepcional vai ter convites, você é reconhecido, vão dar nó em pingo d’água pra que você trabalhe com eles.”</i>
Sentido	<i>“O Itamaraty já teve um papel muito importante.”</i>
Autonomia	<i>“No meu trabalho tenho muita autonomia.”</i>
Criatividade	<i>“Nesse trabalho tem que ser muito criativo.”</i>
Diversidade e Possibilidades	<i>“No meu trabalho conheço muitas pessoas interessantes, faço coisas diversificadas, estimulantes.”</i> <i>“É interessante se manter com possibilidades.”</i> <i>“Um dos aspectos legais dessa carreira é que você pode mudar de carreira e profissão o tempo todo no mesmo emprego. É muito legal.”</i>
Cooperação	<i>“[Apesar da competitividade] quando é preciso nos juntamos.”</i>

---

A escolha pela carreira diplomática, a trajetória profissional e pessoal se fundem e, se por um lado isso tem aspectos que implicam em responsabilidades e riscos no trabalho, como visto na categoria Organização do Trabalho, por outro é fonte de realização e reconhecimento. Mesmo com os constrangimentos elencados nas categorias anteriores – personalismo na gestão do trabalho, relações conflituosas e hostis, competitividade e desconfiança – há, de acordo com os diplomatas, possibilidades de prazer no trabalho.

Situações que poderiam gerar sentimentos de desamparo, como o desinteresse de um chefe pelo trabalho feito por um dos entrevistados, despertam possibilidades de se sentir autônomo e de fazer uso da criatividade no trabalho, de exercitar a inteligência prática no trabalho.

O sentido do trabalho e a escolha pela profissão, a admissão e a formação, são características marcantes que possibilitam a identificação com o trabalho e o reconhecimento. Seja pela diversidade do trabalho como pelo engajamento subjetivo que o trabalho dos diplomatas demanda ou pelo contato com temas e pessoas diversas, seja pela identificação com o trabalho, o discurso dos diplomatas dá a entender que é possível ter seus talentos individuais reconhecidos na organização do

trabalho em função da flexibilidade existente tanto na organização do trabalho quanto nos modos de gestão.

Embora os diplomatas reconheçam que o assédio moral é uma prática presente no ambiente do MRE, no relato dos participantes esse não aparece como ponto principal do que os incomoda no trabalho. Com um papel definido dentro da instituição, apesar do medo e da competitividade, o trabalho do diplomata possibilita a vivência do sofrimento de maneira criativa. Com estratégias defensivas bem estruturadas, possibilidades de uso da inteligência prática, de espaços de discussão entre pares, de cooperação e de reconhecimento o prazer entra em jogo no trabalho dos diplomatas. Nesse contexto, experiências de desamparo no trabalho se transformam em chances de exercer o trabalho com autonomia e criatividade, por exemplo.

## **5. Diagnóstico dos Riscos Psicossociais e Recomendações**

---

O diagnóstico integrando o resultado de todos os instrumentos psicométricos aplicados indica um estado de alerta para categoria. O fator avaliado como mais positivo é o sentido do trabalho, que significa presença de sentimentos de utilidade por fazer um trabalho que tem sentido para si mesmo, é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade. Os demais fatores pesquisados como a organização do trabalho, modelo de gestão, esgotamento e reconhecimento e danos foram avaliados de modo mais negativo.

As maiores ameaças para aumentar os riscos psicossociais é a divisão social do trabalho, a gestão gerencialista, o esgotamento emocional, a falta de reconhecimento, os danos psicológicos e os atos negativos praticados no cotidiano. Significa que existe falta de participação nas decisões, injustiças na distribuição das tarefas e falta de clareza na definição destas. Esta organização do trabalho é legitimada por um estilo de gestão gerencialista, caracterizado pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho. Constitui-se de pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro.

Este modo de funcionamento institucional gera impacto no sofrimento patogênico manifestado no esgotamento mental - sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho - e falta de reconhecimento, sentimentos desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho -, bem como mobiliza mais danos psicológicos, sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral.

O grupo que mais fortemente percebe a presença destes riscos negativos são:  
a) oficiais de chancelaria; b) respondentes lotados no exterior; c) respondentes com

idade entre 36 e 50 anos; d) respondentes com histórico de acidente de trabalho ou de trajeto; e) respondentes que relataram terem sofrido assédio moral; f) respondentes que relataram terem testemunhado assédio moral; g) respondentes que participaram da última greve.

Vale destacar que houve uma avaliação positiva do estilo de gestão realizada apenas pelos diplomatas, que percebem a presença de um estilo de gestão coletivo, caracterizado por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho.

Este grupo, em média, são: a) participantes do sexo masculino; b) diplomatas; c) respondentes com mais de 50 anos de idade; d) respondentes com mais de 21 anos de trabalho; e) respondentes com escolaridade em nível médio; f) respondentes sem histórico de acidente de trabalho; g) respondentes que não testemunharam ou foram vítimas de assédio moral; h) respondentes não sindicalizados; i) respondentes que não participaram da última greve.

Quanto aos atos negativos são mais praticados em função das discriminações e desvalorização das carreiras, por exemplo, diplomatas com OC e AC, OC com AC, produzindo um efeito cascata de atos negativos voltados para o prejuízo e desvalorização do trabalho do outro. Outros motivos em menor grau foram atribuídos para a ocorrência do assédio como gênero, idade, orientação sexual e raça/cor. Um dado alarmante é que mais da metade da amostra afirma ter testemunhado assédio moral no trabalho nos últimos seis meses.

Os dados qualitativos proveniente das entrevistas coletivas e individuais de modo geral apontam para problemas na organização do trabalho, gestão gerencialista e sofrimento patológico.

Em todas entrevistas há um consenso sobre a distinção feita entre o trabalho realizado no Brasil e no exterior. A realocação geográfica influencia, no discurso dos entrevistados, com a organização do trabalho, os modos de gestão, as

relações socioprofissionais, o desamparo sentido e as possibilidades de lidar com os problemas que lhes afligem no trabalho. No exterior as características percebidas no Brasil se acentuam, especialmente pelos OC.

Também é possível identificar a divisão, ainda que sutil, como um arranhado que esconde uma rachadura profunda, entre todas as categorias funcionais. Embora o discurso predominante seja de “nós x eles” em que “eles” são os diplomatas e “nós” os outros, “não-diplomatas” (AC, OC, PCC/PGPE, terceirizados, funcionários locais), entre AC, OC, PCC/PGPE há relatos de discriminação e exclusão.

Como consequência dessa divisão entre todas as categorias e por vezes mesmo entre servidores de mesma carreira há a discordância e incerteza sobre o que esperar do futuro e como proceder para realizar as mudanças que, a princípio, todos os participantes dessa pesquisa concordam que deve haver – especialmente no que concerne ao exercício da chefia na instituição, ao modelo de gestão vigente.

Essas relações se delineiam, em grande parte, pela maneira como trabalho é organizado – como as carreiras são divididas e pela delimitação de cada uma delas – e pelo modo de gestão visto como predominante na instituição. A gestão de privilégios e a impossibilidade de beneficiar a todos gerou uma cisão, um abismo entre as carreiras, que é vista pela maior parte dos entrevistados como difícil de ser superada. Essa cisão também é fruto de interesses divergentes entre as carreiras.

Como resultado disso há tensão, hostilidade e generalizações entre servidores cada vez mais distantes uns dos outros, havendo pouco ou nenhum espaço para o diálogo entre as partes. Ao mesmo tempo, os constrangimentos causados pela divisão das carreiras colocam em tensão os modos de funcionamento ainda mais em questão.

Apesar de haver noção dessa divisão, os diplomatas ressaltam as dificuldades nas relações entre eles mesmos, frisando que a competitividade é a tônica da relação dentro da carreira. Essa competitividade também se ancora na organização do trabalho e nos modos de gestão vigentes.

Com toda a hostilidade entre os servidores os relatos de assédio não são incomuns e os entrevistados relatam que já ouviram muitas histórias de servidores

de todas as carreiras sobre casos de assédio moral, sendo algo que atinge a todos dentro da instituição, também em função da organização do trabalho e da gestão do trabalho.

Frente a esta situação identifica-se o uso de duas estratégias defensivas: A supervalorização usada pelos assistentes e PPGE, vez que fazem o mesmo que os oficiais e não foram contratados para exercer tais atribuições, e a ilusão usada pelos oficiais que imaginam fazer “assessoria”, e no entanto, fazem o mesmo que os assistentes.

Em relação especificamente ao trabalho dos diplomatas, apesar de ser diverso e amplo, tem um papel definido na instituição do qual as outras carreiras carecem. Há, de fato, uma organização do trabalho específica na qual esses servidores transitam mesmo que as regras do jogo mudem e não recebam a formação que consideram necessária. Na estruturação da carreira, apesar de haver a questão da classificação e do afunilamento de cargos conforme os níveis sobem, há possibilidades e não só perspectivas distantes de ascensão profissional.

Geralmente a escolha pela carreira diplomática tem como objetivo não só a busca de um trabalho para satisfazer as necessidades, para fins de sobrevivência, mas também de desejos diversos – *status*, realização de tarefas específicas, especialização, exercício da criatividade. Nesse trabalho onde a gestão é informal e muito aberta, havendo pouca institucionalização de diversos processos, acredita-se que os talentos pessoais são diferenciais no exercício do trabalho.

As questões da identidade e da imagem de diplomata são importantes para entender tanto o sofrimento quanto o prazer no trabalho dos diplomatas. A manutenção de uma imagem pessoal alinhada com o discurso institucional traz riscos e ameaça a individualidade, mas também possibilitam o prazer por via do reconhecimento do uso de suas características pessoais na manutenção dessa imagem.

Embora a clareza na organização do trabalho não esteja presente entre AC, OC e PCC/PGPE também, quando o tema é gestão do trabalho os diplomatas também concordam que os procedimentos são informais e abertos, o que prejudica a

transparência da gestão do trabalho. Os impactos desse tipo de gestão também são percebidos de maneira semelhante entre as carreiras: cisão entre as carreiras e hostilidades entre as carreiras. Os diplomatas ressaltam especialmente as tensões entre diplomatas e oficiais de chancelaria.

No cenário atual de gestão do órgão, personalista e dada ao gerenciamento de privilégios, a instabilidade e incerteza geradas tornam trabalhar dignamente uma questão de sorte: os servidores de todas as carreiras concordam que não há ações institucionais efetivas para estabelecer parâmetros de relações profissionais saudáveis e harmoniosas. Os diplomatas também reconheçam que o assédio moral é uma prática presente no ambiente do MRE.

Frente aos modos de gestão vigentes, os diplomatas vivem a contradição de ser parte de uma gestão que criticam e a qual não sabem como mudar. Contudo, os diplomatas entrevistados reconhecem que mudanças já estão ocorrendo e não sabem aonde elas vão levar a instituição. Diante de tudo isso eles questionam quem é, afinal, o Itamaraty.

Todos estão submetidos aos mesmos riscos independente da carreira, embora com algumas especificidades como os dados apontam. O maior risco pode ser resumido à crise entre as carreiras, uma cisão, indefinição em relação as atribuições e falta de perspectiva de crescimento na carreira e de oportunidades institucionais e a uma personalidade no estilo de gestão. Este terreno é fértil para práticas de atos negativos, assédio moral e problemas de saúde mental, caracterizando o estado de alerta na qual a categoria se encontra.

Conclui-se assim, a existência de uma crise mais ampla, uma crise de identidade institucional. Esta crise de um lado fragmenta e divide forças, criando verdadeiros “feudos” e de outro, é uma oportunidade para mudar o destino da instituições, criando espaços de discussão e construção de um coletivo, um “corpo funcional” coeso para juntos buscar a melhoria para todos, evitando assim, a contaminação com os vírus produzidos pelos riscos psicossociais em alerta.

Frente a este diagnóstico, algumas **recomendações** são sugeridas pela equipe de pesquisadores:



- Redefinir as atribuições das carreiras de OC e AC a fim de equiparar o trabalho real ao prescrito;
- Rediscutir as atribuições das carreiras de OC e AC, considerando que não existe distinção na organização do trabalho real das duas carreiras;
- Repensar a política de acesso das carreiras aos cargos gerenciais;
- Redefinir regras e critérios para promoção e movimentação, aplicando o princípio da impessoalidade e da redução dos riscos psicossociais, minimizando a pessoalidade na tomada de decisões;
- Qualificar os gestores para uma atuação gerencial coletiva e ética;
- Desenvolver o estilo de gestão coletivo, percebido pelos diplomatas, para todos os grupos;
- Construir espaço para o desenvolvimento do espírito de cooperação entre os oficiais e entre as diferentes carreiras;
- Integrar todos os servidores nas discussões dos destinos da instituição (todos estão submetidos aos mesmos riscos, embora os OC, AC e PCC/PGPE estejam em um estado de maior risco em relação ao grupo de diplomatas);
- Criar estratégias para prevenir, combater e punir os atos negativos e o assédio moral, com a instituição de políticas e a participação de agentes externos;
- Elaborar programas institucionais para escuta do sofrimento e atenção à saúde no trabalho, prioritariamente para: Servidores com histórico de adoecimento relacionado ao trabalho; Vítimas de assédio moral; Testemunhas de assédio moral; e grupo de servidores em maior risco.

Por fim, recomenda-se a ampla divulgação e discussão deste documento com a categoria como ponto de partida para construção do coletivo de trabalho e de novos destinos para o sofrimento no trabalho no Itamaraty. Destinos mais criativos e éticos para o enfrentamento das patologias produzidas pelos riscos psicossociais relacionados ao trabalho de cada uma e de todas as categorias profissionais.



