
ASSÉDIO MORAL EM ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS: EFEITOS EM UM CALL CENTER

RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA
ELOISA BATISTUTI
UNOPAR

RESUMO

Este estudo procurou identificar fatores que caracterizem o assédio moral no trabalho. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas junto a funcionários que prestam serviços de teleatendimento para uma empresa de telefonia celular em Londrina-PR. As informações obtidas evidenciaram a ocorrência de situações de assédio moral no trabalho, tais como o controle excessivo por parte das chefias, inclusive no que tange as idas ao banheiro dos funcionários, instruções confusas, ameaças verbais, entre outras humilhações sofridas no cotidiano de trabalho. A sujeição quase que constante a humilhações atinge a saúde física e mental do trabalhador de forma decisiva, comprometendo sua autoestima. O estudo conclui apontando para o fato de que a prática de assédio moral afeta negativamente não apenas as vítimas do fenômeno, como também todo o ambiente organizacional, criando um clima generalizado de insatisfação que invariavelmente se reverte em perda de produtividade por parte da organização palco do fenômeno.

Palavras-chave: Assédio moral, teleatendimento, gestão mecanicista, call center, humilhação.

ABSTRACT

This study tries to identify characterizing factors of moral harassment in a workplace. To accomplish this, the methodology chosen was a case study, through semi-structured interviews, made with a group of employees of a call center company (a third-party company of a mobile phone company) in Londrina-PR. The collected information evidenced the occurrence of real situations of moral harassment in the workplace, such as an extreme control set by the head members regarding the use of bathroom, confusing instructions and other humiliations suffered during the employees' work routine, which causes them mental and physical problems. The study concludes that the practice of moral harassment has negative impacts not only for the victims of the phenomenon, but also for the organizational environment, creating a generalized feeling of dissatisfaction, reverted in loss of productivity in the company where it happens.

Keywords: Moral harassment, mechanistic management, call center, humiliation.

INTRODUÇÃO

Teóricos e profissionais da Administração se esmeram em desenvolver novos conceitos sobre a organização do trabalho, discutem estratégias para atuar em um mundo cada vez mais globalizado e debatem o papel da tecnologia da informação no futuro das empresas. Apesar disso, persiste a impressão de que, pelo menos no campo relacionado à gestão de pessoas, a evolução dos conceitos ficou muito mais no campo da teoria do que no da prática empresarial. Na verdade, em alguns aspectos, tem-se a impressão de que o ser humano sofreu mais perdas que ganhos na sua relação com as organizações produtivas.

O que se observa nos dias de hoje é que, graças a um processo cada vez mais intenso de globalização, de automatização e de informatização empresarial, criou-se um fenômeno de hipercompetitividade no mundo corporativo. Como consequência, as reestruturações e enxugamentos organizacionais, reduções salariais, perdas de benefícios e direitos conquistados por meio de duras batalhas junto aos donos do capital causaram o aumento das demandas sobre os trabalhadores.

As perspectivas são realmente sombrias para as próximas décadas. Segundo pesquisa pioneira da Organização Mundial do Trabalho, realizada

em 1996, estas serão as décadas do mal-estar na globalização, durante as quais predominarão depressões, angústias e outros danos psíquicos de causas associadas às novas políticas de gestão na organização de trabalho, estas vinculadas ao sistema capitalista (BARRETO, 2000).

Tal panorama acaba por criar um ambiente propício para o desenvolvimento das mais variadas formas de violência ao elemento humano no trabalho. Dentre as quais, pelo aumento significativo de casos registrados nos últimos anos, o assédio moral merece atenção.

O fenômeno do assédio moral tem sido estudado em vários países, dentre eles o Brasil, cujas ocorrências incidem em diversos segmentos e atividades corporativos e profissionais. Isso porque, enquanto fenômeno que afeta psicologicamente o ser humano, pode ser observado em diversos relacionamentos de um mesmo indivíduo (familiares, amorosos, sociais, laborais, etc.). No entanto, o enfoque que desponta com maior intensidade é direcionado às relações que envolvem o ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo investigar as manifestações de assédio moral em uma empresa de telecomunicações, com ênfase aos novos modelos de profissão ou função decorrentes da informatização, dentre eles a profissão de Operador de telemarketing, atividade crescente nas organizações.

Pretende-se também aprofundar a discussão sobre os impactos do chamado trabalho mecanicista (repetitivo, rotineiro, baseado em normas e regulamentos rigorosos) no ambiente organizacional, demonstrando seus efeitos sobre a saúde dos trabalhadores, tanto do ponto de vista físico como do psicológico.

CARACTERIZANDO O ASSÉDIO MORAL

Costuma-se afirmar que o fenômeno do assédio moral não é novidade, sendo tão antigo quanto o próprio trabalho. Heloani (2004) recorda o período de colonização do Brasil e as condições humilhantes às quais índios e negros eram expostos, vítimas dos colonizadores que se aproveitavam de sua posição socialmente superior para embutir-lhes sua visão de mundo, religião e costumes.

Na Idade Média, as relações de trabalho entre os senhores feudais e seus servos se traduziam em um regime de semiescravidão, mascarado pela ideia da troca da força de trabalho (e de boa parte da produção agrícola) pelo uso da terra e pela proteção política e militar. A subordinação ao senhor feudal era quase que absoluta: ele influenciava o que, como e onde plantar,

além de deter poderes morais, religiosos e espirituais sobre a comunidade dos servos (FERRARI; NASCIMENTO; MARTINS FILHO, 1998).

Alguns séculos depois, a Revolução Industrial transformou artesões em operários, trazendo consequências marcantes à vida destes trabalhadores. A máquina a vapor definia o ritmo de trabalho, as longas jornadas chegavam a ultrapassar 15 horas diárias, crianças e mulheres passaram também a integrar a classe operária das fábricas. As condições de trabalho eram precárias, sem higiene e sem segurança, insalubres e perigosas, tornando penosa a atividade laboral. (OLIVEIRA, 2004; GUÉ, RODRIGUES, 2006). Anos mais tarde, no início do século XX, desenvolvem-se os princípios da chamada Administração Científica e, com ela, novas formas de exploração da força de trabalho. Tais princípios ensinaram a organização a aproveitar a força de trabalho dos operários em sua totalidade, mecanizando as atividades dos indivíduos e tornando ainda mais extenuantes suas jornadas de trabalho.

Estes e tantos outros eventos históricos retratam o início e o desenvolvimento de um sistema de produção que tem priorizado os interesses capitais em prejuízo do ser humano. Pode-se dizer que “a eficiência do capitalismo, no estágio atual de seu desenvolvimento, é consequência do aumento e da intensificação da exploração da força de trabalho, em seu grau máximo.” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 50).

É claro que não queremos comparar a atual sociedade brasileira àquela escravocrata, ou as atuais organizações às fábricas do período da Revolução Industrial. Não se almeja também questionar a importância e as contribuições da administração científica para as organizações, nem mesmo os aspectos econômicos do atual sistema de produção. Este brevíssimo resumo histórico propõe apenas ressaltar que situações humilhantes, condutas desumanas e imorais, ou o assédio moral, estiveram presentes nas relações de trabalho desde os seus primórdios, “sempre marcadas por uma grande assimetria de poder” (HELOANI, 2003, p. 58).

Embora alguns direitos tenham sido conquistados e as condições de trabalho estejam mais apropriadas nas organizações contemporâneas, a mesma ganância pelo lucro que norteava as relações daqueles séculos parece também guiar a organização do trabalho atual, alimentando relações quase violentas no ambiente de trabalho.

Portanto, conforme o exposto, o assédio moral não é em si um fenômeno novo. No entanto, foi reconhecido como prejudicial às relações de trabalho somente na década de 1990. Os estudos pioneiros foram feitos em 1996 na Suécia, pelo pesquisador em Psicologia do Trabalho Heinz Leymann. Ele realizou uma pesquisa envolvendo diversas categorias

profissionais e identificou um comportamento violento, o qual denominou “psicoterror”. Dois anos mais tarde, a psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta familiar Marie-France Hirigoyen lançou o livro *Lê harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, popularizando universalmente o tema (FREITAS, 2001).

No Brasil as discussões sobre o assunto ganharam força apenas no ano de 2000, após a divulgação de uma ampla pesquisa realizada pela médica do trabalho Dra. Margarida Barreto. No ano seguinte, a pesquisadora Maria Ester de Freitas publicou o primeiro artigo acadêmico sobre o assunto (HELOANI, 2004; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Segundo Hirigoyen (*apud* Darcanchy, 2006, p. 02), o assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Já conforme Barreto (*apud* Paroski, 2006, p. 03), o assédio moral é definido como

[...] a exposição de trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas e autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigidas a um ou mais subordinado (s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.

Com base nas definições propostas, nota-se que o assédio moral é caracterizado pela intencionalidade e o prolongamento de condutas negativas, sejam elas explícitas ou não, que humilham e constrangem a vítima, atentando contra a sua dignidade, podendo causar-lhe danos à saúde física e psíquica e, por vezes, forçando-a a desistir do emprego. São predominantes as más inclinações dos chefes em relação aos seus subordinados, muito embora não seja esta a única face que o fenômeno apresenta.

As vítimas preferenciais do assédio costumam ser pessoas aparentemente sem problemas profissionais, mas que temem desaprovação e que têm tendências a se culparem. Em geral, buscam conquistar o amor e/ou a admiração dos outros oferecendo ajuda e proporcionando prazer: enredam-se em um jogo perverso porque, inconscientemente, acreditam poder “doar vida” e ajudar o agressor a superar a infelicidade (DE PAULA, 2003, p. 9).

O assédio moral revela-se em forma de tortura psicológica, uma violência que fere a vítima e a organização, que deteriora as condições de trabalho. O “escolhido” é isolado do grupo sem motivos, é ridicularizado, inferiorizado e desacreditado diante dos colegas, e estes, muitas vezes por medo do desemprego, evitam enfrentar a situação. No silêncio, o agressor encontra sustento para as suas práticas perversas, e, assim, a vítima torna-se frágil e, aos poucos, perde sua autoestima.

No início, conforme explica Heloani (2004), o fenômeno pode mostrar-se inofensivo, haja vista a tendência de as pessoas relevarem os ataques, entendendo-os como simples brincadeiras. Com o tempo a agressão se alastra, ganha força, e torna a vítima um alvo de frequentes humilhações que denigrem sua honra e destroem sua autoestima.

Não raro se observa que tais comportamentos, desumanos e aéticos, são considerados inerentes aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Heloani (2004) argumenta que o assédio moral se intensificou devido ao mundo globalizado, às rápidas mudanças, automação e novas tecnologias, fazendo com que o trabalhador se adapte de acordo com as mudanças. Ele ainda cita que a hipercompetitividade, gerada pelo intenso processo de globalização, estimula cada vez mais a instrumentalização do outro, fazendo com que haja um atropelamento da ética e da dignidade humana.

De fato, como observa Paroski (2006), neste cenário de extrema competição, que prima pela produtividade, pelo individualismo e pela materialização acentuada das relações, a hierarquia de valores é invertida em prejuízo das relações afetivas, da solidariedade, do companheirismo, da tolerância e da compreensão, criando um ambiente extremamente favorável à ocorrência da violência moral.

Cabe ainda comentar que o assédio moral é fruto de uma cultura que pauta suas relações no competir e vencer, nutrindo indivíduos egoístas e interesseiros, enquanto mantém fechadas as portas da ética e da dignidade humana no universo organizacional (HELOANI, 2004; PAROSKI, 2006).

FORMAS DE AGRESSÃO MORAL E CONSEQUÊNCIAS SOBRE O TRABALHADOR E A EMPRESA

A prática do assédio moral não é de fácil comprovação, uma vez que, na maioria das vezes, ocorre de forma discreta e dissimulada, visando minar a autoestima da vítima e a desestabilizá-la. De acordo com Burgardt (2006),

“Existem vários exemplos de assédio moral, como dar instruções

confusas e imprecisas para que a pessoa cometa erros e possa ser demitida por conta disso, bloquear o andamento do trabalho alheio, ignorar a presença de um funcionário na frente de outros, não responder e-mails ou telefonemas, pedir trabalhos urgentes sem necessidade, fazer críticas em público e elogios apenas em particular, não cumprimentar a pessoa ou não lhe dirigir a palavra, fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a vítima para envergonhá-la e forçá-la a pedir demissão, insinuar que o funcionário tem problemas mentais, pessoais ou até financeiros, transferir a pessoa de setor para isolá-la. Ou seja, tentar destruir uma pessoa ou sua carreira”.

As consequências do assédio moral são geralmente graves, estando ligadas diretamente a fatores relacionados à intensidade e duração da agressão. De modo geral, as vítimas do assédio sofrem, como resultados diretos, o aumento do nível de estresse e de ansiedade no trabalho, sentimentos de impotência e humilhação, distúrbios no sono, enxaqueca, depressão, redução da libido, tentativa de suicídio, entre outras (HIRIGOYEN, 2001).

Analisando do ponto de vista da gestão empresarial, as consequências do assédio moral também são extremamente negativas, já que causa a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, afeta o ambiente de trabalho como um todo, muitas vezes atinge os demais trabalhadores, e contribui para a redução da eficiência na produção e/ou prestação de serviços de uma organização.

Embora seja correto afirmar que nenhum funcionário está totalmente livre de sofrer os efeitos do assédio moral no trabalho, estudos revelam que o mesmo se manifesta com maior frequência no setor terciário, no setor de medicina social e de ensino. E comparando a esfera pública à privada, nota-se que na esfera privada a duração do assédio é geralmente menor, e quase sempre termina com a saída da vítima da empresa. Já na esfera pública a estabilidade do funcionário auxilia no aumento da duração deste tipo de assédio (OUVIDORIA, 2005).

ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS: AMBIENTE PROPÍCIO AO SURGIMENTO DO ASSÉDIO MORAL

Ao buscar uma maior aproximação entre os estudos sobre assédio moral e as pesquisas no campo da administração, percebe-se que há um tipo de organização que, pela sua própria natureza, pode se tornar um ambiente ainda mais propício à prática do assédio moral; é o caso das chamadas

organizações mecanicistas.

Morgan (2002) afirma que as organizações planejadas e operadas como máquinas geralmente são chamadas de burocráticas. Para o autor, ao se falar de organizações como se as mesmas fossem máquinas, tendemos a esperar que funcionem como tal: de maneira rotineira, eficiente e previsível.

Nesse sentido, pode-se definir por mecanicista as organizações que funcionam de modo similar a uma máquina, privilegiando a rotina, a previsibilidade das ações e o controle de praticamente todos os recursos envolvidos no ambiente organizacional, inclusive os recursos humanos.

Entre as principais características de organizações mecanicistas (ou burocráticas) destacam-se a busca pela precisão, velocidade, confiabilidade e eficiência no trabalho, alcançados por meio da criação de uma divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica e regras e regulamentações detalhadas (MORGAN, 1996).

Morgan (2002) afirma que nunca é demais enfatizar que Max Weber, o principal estudioso das burocracias, previa que a abordagem burocrática tinha o potencial de rotinizar e mecanizar todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea.

Tal perspectiva é agravada quando percebe-se que o trabalho é, antes de tudo, essencial para o ser humano, uma vez que representa a busca da realização profissional e a aceitação em um grupo, bem como seu reconhecimento como integrante desse grupo.

De acordo com Sina (2007), estudos realizados em ambientes corporativos demonstram que a busca pela realização no trabalho geralmente é mais importante para as pessoas do que, por exemplo, a satisfação por meio dos rendimentos obtidos com o trabalho. Os indivíduos querem crescer, enfrentar e vencer desafios, contribuir para o sucesso da sua organização.

Na verdade, o que se observa é que aquela história do empregado ser pago para apenas obedecer e cumprir ordens já não fornece os mesmos resultados de tempos atrás, podendo causar mais prejuízos do que benefícios para as organizações. Caso um empregado não possa fazer uso da sua criatividade para realizar-se pessoalmente, e com isso favorecer a empresa, certamente ele usará essa mesma criatividade para livrar-se daquilo que julgar desagradável.

Exemplos de modelos mecanicistas de organização são ambientes propícios também para o surgimento de lideranças autocráticas, baseadas em um estilo agressivo pelo qual se apregoa a total submissão do corpo de funcionários. Para Quadros e Trevisan (2002) ainda existem, em pleno século XXI, gerentes exercendo plenamente a tirania. Na visão dos autores, a pressão para as empresas se tornarem competitivas tem levado muitas

chefias a adotarem estratégias pouco éticas junto ao seu corpo funcional, justificando-as como necessárias para o alcance das metas organizacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, por ser um tipo de pesquisa qualitativa cuja finalidade é a análise profunda de uma determinada unidade, sendo sua importância conformada justamente pelo aspecto singular e único em que se apresentam as situações a serem estudadas.

Como forma de coleta de informações, foram feitas entrevistas semiestruturadas que, segundo Trivinhos (1987), além de valorizar a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo assim a investigação. As entrevistas foram feitas com funcionários de uma empresa terceirizada prestadora serviços de telemarketing para uma empresa de telefonia celular em Londrina.

Foi considerado que em pesquisas de cunho qualitativo não há preocupação quanto à quantificação da amostragem, e sim à qualidade e representatividade do grupo de sujeitos participantes do estudo. Assim, buscou-se, dentro do universo de teleatendentes da organização em estudo, indivíduos dispostos e disponíveis a contribuir para os propósitos do trabalho.

Como o assunto em questão não é de fácil aceitação por parte dos órgãos gestores de muitas organizações, precisamos obter o apoio do sindicato dos profissionais de telecomunicação, que nos ajudaram no contato inicial com os possíveis participantes das entrevistas, além de ceder seu espaço para as mesmas.

As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2006, com seis funcionários da empresa alvo da pesquisa, sendo cinco mulheres e um homem, que se prontificaram a responder às questões elaboradas pelos pesquisadores. Todos os entrevistados tinham mais de um ano de tempo de serviço como operadores de telemarketing e tinham entre 21 e 32 anos.

Importante dizer que em nenhum momento das entrevistas mencionou-se a expressão “assédio moral no trabalho”, para evitar um possível enviesamento das opiniões ao criar uma predisposição aos depoimentos dos funcionários.

As informações obtidas com o grupo de entrevistados foram analisadas com base na técnica de análise de conteúdo que, segundo Trivinhos (1987, p. 17), é utilizada para o estudo "das motivações, atitudes, valores,

crenças, tendências". Ainda segundo o mesmo autor, o método de análise de conteúdo é interessante

[...] para o desvendar das ideologias que podem existir nos dispositivos legais, princípios, diretrizes, etc, que à simples vista, não se apresentam com a devida clareza. [...] pode servir de auxiliar para instrumento de pesquisa de maior profundidade e complexidade, como o é, por exemplo, o método dialético. Neste caso, a análise de conteúdo forma parte de uma visão mais ampla e funde-se nas características do enfoque dialético (TRIVIÑOS, 1987, p.162).

Cabe ressaltar que o pesquisador já tinha uma idéia preliminar do que se esperava obter nas entrevistas, tendo como parâmetro os objetivos da pesquisa. Com base nesses objetivos, foram elaboradas questões norteadoras que contribuiriam posteriormente para a criação das categorias temáticas orientadoras para o desenvolvimento deste artigo.

Ainda em relação à escolha das categorias temáticas utilizadas neste estudo, como o foco foi a busca por indicadores que caracterizassem a prática do assédio moral no ambiente de trabalho, as três primeiras categorias de análise acabaram por abordar alguns desses indicadores: condições de trabalho na organização, relacionamento com superiores hierárquicos e a imagem da organização na visão dos colaboradores pesquisados. Já a quarta e última categoria criada procurou apresentar, de forma mais explícita, situações que se encaixavam como práticas de assédio moral, tendo por referência as obras citadas no corpo do trabalho.

As categorias de análise criadas foram as seguintes: condições de trabalho; relações com os superiores; imagem da organização na opinião dos atendentes; explicitação do assédio moral no trabalho.

RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados e análises são aqui apresentados considerando as categorias criadas para este fim, como apontado na seção anterior.

CATEGORIA 1 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

Para ilustrar como trabalha um profissional de teleatendimento, cabe ressaltar que as empresas atuantes nesse setor são fiscalizadas pela Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), esta criada para monitorar,

estabelecer metas e padrões de qualidade para o setor. As empresas precisam adotar um tempo de controle, que é denominado TMA (tempo médio de atendimento), para prestar contas a ANATEL em caso de reclamações.

Os tempos são rigidamente controlados, utilizando o próprio aparato técnico como meio para obter os valores necessários ao controle dos critérios estabelecidos. Os dados armazenados pelo sistema abastecem as fichas de controle e, além desse mecanismo de avaliação, baseado no desempenho obtido em tempo real, o monitor do terminal de vídeo do atendente exibe sinais luminosos como uma forma de anunciar quando o tempo de um atendimento está se esgotando.

O indicador TMA serve para construir outro mecanismo de controle praticado pelas empresas, que atribui uma pontuação de acordo com o tempo dispensado ao cliente. Cada empresa adota um TMA que pode variar de 10 segundos a 5 minutos. Dependendo do assunto, muitas vezes o atendente não tem como dispensar o cliente, e passa do tempo médio estabelecido, tendo que compensá-lo na próxima ligação, sendo isso uma tentativa de resolver a solicitação do cliente o mais brevemente possível. Tal situação acaba por gerar um grande desgaste físico, mental e emocional, principalmente pelas cobranças por parte da supervisão/gerência que exigir maior produção, ou seja, mais telefonemas atendidos em menos tempo.

Independentemente das palavras educadas ou agressivas do cliente, o teleoperador deve seguir um texto padrão nos atendimentos, o *script*, e manter uma entonação de voz, determinados pela empresa. O objetivo é impedir manifestações emocionais pelo operador e tornar a linguagem um simples instrumento de trabalho, moldando o indivíduo para ser gentil sem permitir o prolongamento do diálogo.

Como se pode observar, a função de teleatendente pode ser grande geradora de estresse, o que torna evidente a necessidade de boas condições de trabalho para um desempenho mais adequado sem que isso represente danos à saúde física e mental dos funcionários. No entanto, os depoimentos dos entrevistados não traduzem as boas condições necessárias, ao contrário, todos ressaltam que o mobiliário não é adequado às suas funções por apresentarem defeitos ou más condições de uso. Alegam, também, que o ar condicionado geralmente é muito frio, prejudicando sua principal ferramenta de trabalho – a voz, e que não adianta reclamar porque a supervisão alega que não pode mexer na temperatura para não comprometer a funcionalidade dos computadores, pois estes não podem superaquecer.

Para melhor compreensão, citamos alguns dos depoimentos dos entrevistados:

[...] O ar condicionado é muito frio... mesmo no inverno o ar é gelado, onde todo mundo fica com gripe, inflamação de garganta. O carpete é nojento, quando eles lavam fica dias um cheiro de mofo insuportável. As mesas e cadeiras são sucatas, raramente se consegue uma cadeira em bom estado, tem que se chegar bem cedo para achar uma que a alavanca funcione, não tem lugar para apoiar o pé, os head-sets estão com as espuminhas de proteção faltando e quando tem vistoria no prédio, a supervisão pede para esconder no banheiro os que estão estragados, ou seja, quase todos... (E. 3)

[...] estou com sinusite, rinite alérgica, porque o ar condicionado é muito frio e acho que nunca limpam porque tem um cheiro muito ruim, nunca se consegue uma cadeira decente, quase todas têm problema para erguer ou abaixar, as PAs estão com as mesas na mesma posição para todo mundo porque não funciona para deixar para nossa altura, no fim do dia fico com dor nos braços e costas. (E. 5)

Como era de se esperar, os problemas com o mobiliário afetam a saúde física dos trabalhadores, as queixas relativas à dores no corpo foram uma constante entre os entrevistados, e a climatização dos ambientes favorecem os computadores, que podem ser danificados pela alta temperatura, e não os funcionários.

Trabalhar em função do relógio parece ser a norma. Além disso, o tempo limitado para descanso se torna ainda pior para alguns funcionários, principalmente mulheres. O depoimento a seguir retrata bem essa situação:

[...] O tempo é meu pior inimigo, funciono em função do relógio. Pouco tempo para atender o cliente, pouco tempo de pausa, pouco tempo disponível, pouco tempo para comer, pouco tempo para ir ao banheiro. Sou mulher, tem dias no mês que tenho mais necessidades de ir ao banheiro, é ridículo ficarem contando quantas vezes vamos ao banheiro. Desde que eu entrei na empresa (1 ano) emagreci 8 quilos, vivem me perguntado se estou com alguma doença... (E. 2)

Ao analisar os depoimentos coletados torna-se evidente o caráter mecanicista da função de teleatendimento, marcada pela repetitividade dos processos, pelo ritmo intenso e controle excessivo. O tópico seguinte trata exatamente do controle excessivo, ao enfatizar as relações entre funcionários e superiores.

CATEGORIA 2 – RELAÇÃO COM SUPERIORES

Neste item será abordado o relacionamento pessoal e profissional entre os teleatendentes e a gerência. O que se percebeu nesta análise é que a cobrança por resultados, o rigor para que sejam acatados o controle e as normas de todas as fases do trabalho são aspectos recorrentes nessa relação.

Os trabalhadores são submetidos a uma série de mecanismos de controle, tais como: registro manual (digitado) de cada atendimento, registros eletrônicos e em tempo real da duração dos atendimentos pelos supervisores que analisam, entre outros detalhes, as gravações dos atendimentos cujo conteúdo, tom de voz e agilidade no atendimento são considerados pelo supervisor.

Além do controle eletrônico existe o controle da supervisão sobre os horários de chegada, saída, duração real das pausas (sejam elas para refeições, banheiro, beber água). Também são emitidas avaliações periódicas sobre a qualidade do atendimento, de acordo com os parâmetros da empresa: autodesenvolvimento, aspectos disciplinares e produtividade.

No caso em questão, fica evidente que todo esse controle interfere negativamente no ambiente de trabalho dentro da organização. Um dos entrevistados afirmou que:

[...] o clima é bem tenso... porque o tempo todo estamos sendo vigiados por câmeras e tem as ROVs (um tipo de relatório semanal que registra o comportamento dos representantes nas PAs) , se tiver mais de três ROVs ganha advertência por escrito e com quatro ROVs é suspenso por mal comportamento, só que eles falam que não pode nem conversar com o colega do lado que pode ser passível de ROV, se atrasa um minuto do lanche, ganha advertência, se deixa muito tempo em indisponível a supervisora interfona para chamar a atenção mesmo sem saber o motivo. Se levanta para ir ao banheiro muitas vezes é questionado se está com algum problema. É complicado. (E.1)

Nos horários de pico, os problemas de relacionamento parecem sobressair, principalmente porque aumentam a pressão e o controle sobre os teleatendentes, que precisam atender a um número elevado de clientes ao mesmo tempo em que devem ficar atentos ao limite de tempo para o atendimento; em caso contrário, são repreendidos pelos seus supervisores. Um dos entrevistados fez a seguinte colocação:

[...] como faço horários com escala de turnos, posso ver que durante o dia é bem pior, o ambiente é muito carregado, sempre tem alguém

com problemas de saúde, os supervisores são carrascos, não se pode ir ao banheiro na hora que tem vontade, os feedbacks são confusos e a cobrança por metas é muito maior. (E.3)

Um trabalho essencialmente mecanizado, com atividades repetitivas, ritmo intenso e controles rígidos por parte dos supervisores dificilmente criaria uma percepção positiva por parte dos trabalhadores. E isso se comprova ao analisar o próximo tópico: a imagem da organização perante seus funcionários.

CATEGORIA 3 – A IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO SEGUNDO SEUS FUNCIONÁRIOS

A imagem mais clara que se pode obter após a análise das entrevistas realizadas é a de que, para os funcionários, a organização age como uma máquina, e eles, os trabalhadores, são peças da engrenagem, ou números de uma estatística. Na percepção dos entrevistados, a empresa não demonstra nenhuma preocupação com a vida do trabalhador, ele é visto apenas como uma ferramenta para solucionar os problemas, como mostra o depoimento a seguir:

[...] você é visto como um número, nunca recebo um elogio nas avaliações mesmo que o cliente agradeça muito a atenção, quando estou com algum problema, o supervisor fala: problemas você tem que deixar do lado de fora da empresa... como vou deixar de pensar no problema? Não sou um robô que pode ser programado para esquecer as coisas... (E.6)

Além da pressão pelo cumprimento das metas, pode-se constatar que o atendente muitas vezes fica esgotado porque é impedido de manifestar emoções, tendo que usar sua voz como um mero instrumento de trabalho:

[...] o que me deixa triste é não poder falar com o cliente com mais humanidade, tem que seguir aqueles frases feitas que deixam o cliente nervoso e desconta na gente, eles falam ...“fale como gente e não como robô”, então isso me deixa frustrada porque não posso manifestar nenhum sentimento na conversa. Outra coisa: a supervisão não precisa tratar a gente como se fossemos máquina, às vezes, nos feedbacks, quando uso alguma frase diferente do que é padrão, já baixa minha avaliação. (E. 2)

Trabalhando em um ambiente como o descrito, algumas pessoas tentam simplesmente se adaptar, buscam seguir as regras sem questionar, até

porque reconhecem que dificilmente algo vai mudar nessa situação. Isso é explicitado na fala a seguir:

[...] tento seguir à risca as regras, as informações ficam disponíveis na intranet e se você questiona alguma coisa, eles dizem para fazer o que está escrito sem discutir, senão leva advertência. Então não questiono, sigo as regras, e o pior é aguentar os clientes questionando e eu não saber o que dizer. (E.6)

Ainda de acordo com os entrevistados, a empresa não oferece praticamente nenhum suporte para prevenção de acidentes e doenças ocupacionais. Para alguns, os poucos procedimentos existentes são de “fachada”. Algumas explicações são carregadas de rancor, para um desavisado parece que se trata de uma organização do tempo da Revolução Industrial. Para efeito de ilustração, citamos alguns depoimentos:

[...] Treinamento é só para melhorar o atendimento, aumentar a produção, só para desenvolver melhor o trabalho, de vez em quando aparece alguém para fazer a tal ginastica laboral, muitas vezes é um funcionário da própria empresa que vai 10 minutos nos andares e pede para fazer alguns exercícios, porém com o headset nos ouvidos e se entra uma ligação tem que fazer a ginástica atendendo, só alguns “gatos pingados” que vejo fazendo, não existe nenhuma prevenção para evitar doenças, só agora tem uma tal de massoterapia de 10 minutos e um dia cheguei 10 minutos atrasada, porque é com hora marcada, e só pude remarcar para um mês depois, é um absurdo. Não tem psicólogo, só psiquiatra, e quando alguém vai lá porque está com problemas emocionais ele manda procurar um psicólogo por conta própria, você sabe quanto é uma consulta com psicólogo? Passa de 100,00, ganho 400,00 e daí? Você acha que alguém vai? (E. 1)

[...] Não existe nenhum suporte para nós, só para as máquinas, os computadores têm help desk (técnico disponível para resolver os problemas dos computadores), os computadores têm melhor tratamento que nós, o ar condicionado não é para nós e sim para as máquinas porque se esquentam muito travam, a empresa oferece programas de prevenção de fachada, só quando aparece alguém da saúde que eles dão um jeito de esconder as coisas erradas e antes da chegada passamos por uma reunião onde somos orientados a falar só o que foi permitido na reunião senão... nem mesmo um apoio dos supervisores quando estamos com algum problema. (E. 2)

Um ambiente com tais características é terreno fértil para a ocorrência de eventos que se enquadrem como assédio moral no trabalho. Como forma de explicitar mais tal posicionamento, a última categoria de análise procura descrever situações vivenciadas pelos entrevistados, e que possam ser caracterizadas como exemplos de assédio moral no cotidiano da organização em estudo.

CATEGORIA 4 – EXPLICITAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Tendo como base os conceitos referendados pelos estudiosos do fenômeno do assédio moral, procurou-se levantar, no conjunto de todas as entrevistas realizadas durante esta pesquisa, afirmações que indicassem a presença desse fenômeno no âmbito da organização em estudo.

Deve-se ressaltar que, embora se faça uso de outros diálogos obtidos nas entrevistas, muito do que já foi discutido nos tópicos anteriores poderia perfeitamente se encaixar na categoria agora estudada.

Entre as várias queixas feitas pelos teleatendentes, sobressaíram-se aquelas em que foram expostos os problemas de saúde que, segundo os entrevistados, foram agravados após suas entradas na empresa. Aqueles com mais tempo de trabalho na empresa queixam-se de que a “saúde não é mais como antigamente”, sentem que quando adoecem são mais discriminados que os demais porque os supervisores alegam que já não podem mais produzir como antes – eles citam *produzir* referindo-se à quantidade de ligações atendidas durante as seis horas de trabalho. Piadas e ameaças veladas também fazem parte do repertório dos supervisores. Os trechos a seguir são ilustrativos:

[...] quando eu entrei na empresa era uma maravilha, todos eram amigos, depois de uns oito meses que fiquei doente com LER, sou discriminada, me dão sempre as piores PAs para atender e os supervisores me chamam de maçã podre, porque estou sempre com algum problema de saúde e acham que outros atendentes podem se contaminar com minhas queixas... (E.4)

[...] quando tem reuniões, eles falam que quem não está satisfeito com as regras da empresa pode pedir a conta porque lá fora tem uma fila de desempregado querendo nossa vaga, se tem muito atestado médico, vivem falando que a empresa não precisa de funcionário doente, que é melhor pedir a conta e se tratar... (E. 1)

Um dos assuntos mais recorrentes ao longo do processo das

entrevistas foi o tempo para sanar as necessidades básicas dos atendentes. Segundo eles, o tempo de 15 minutos de intervalo, oferecido pela empresa, é insuficiente para refeições e idas ao banheiro, o que acarreta várias situações consideradas vexatórias pelos entrevistados. Os relatos são muito semelhantes nesse teor, e também muito contundentes:

[...] o tempo de trabalho é de seis horas com intervalo de 15 minutos para lanche... nestes 15 minutos tenho que pegar elevador para ir até o ático que fica depois do último andar do prédio (10 andares), ou descer para comer alguma coisa fora do prédio... raramente dá tempo para escovar os dentes. As vezes que preciso ir ao banheiro nunca dá, ou tem uma fila grande de chamadas e pedem para esperar um pouco, ou porque tem muitos atendentes indisponível, perguntam ...de novo ir ao banheiro, está com algum problema? É muito constrangedor. Descanso? Nem pensar. Se pego alguma ligação mais desgastante por causa do cliente irritado com alguma coisa de seu telefone ele desconta na gente, e não dá tempo de nem respirar direito e já tem outra ligação para atender, que às vezes é pior ainda, no fim do expediente a sensação é terrível. Só não peço a conta porque preciso trabalhar e me sustentar. (E. 1)

[...] me sinto um presidiário quando entro naquele prédio, todos os passos são controlados por câmeras e cronometrados pelos computadores dos supervisores que estão em rede com os nossos onde conseguem avaliar todos os tempos, até idas ao banheiro é controlada, claro que sempre alegam alguma coisa para restringir as idas ao banheiro, 15 minutos não dá tempo para fazer uma refeição decente, tem que ser lanche mesmo e às vezes por causa da demora do elevador, como pela metade, porque ainda tem que esperar a droga do elevador, passar o cartão para liberar a porta, sentar, logar, impossível um ser humano trabalhar deste jeito sem ficar doente. Eles falam que 15 minutos dá para descansar, então tenho a opção, descansar ou comer, ou ir ao banheiro... (E. 5)

Outros exemplos de humilhações no ambiente de trabalho envolvem a complicada relação entre funcionários e supervisores. Os trechos abaixo são elucidativos a este respeito:

[...] fui monitorada em uma ligação em que eu resolvi uma situação de uma maneira diferente e que as pessoas não sabiam, nem a supervisora, na hora de dar o feedback a supervisora me deu nota zero em tudo, tudo porque ela não conhecia aquele procedimento, e mostrou aquela ligação para todo mundo, pros outros supervisores, este foi o

comentário do andar inteiro, tirando sarro, uma semana depois, apareceu no sistema, na intranet, confirmando que aquele procedimento estava correto e a partir daquele momento todos adotariam aquele procedimento, e ela nem me pediu desculpas... (E. 1)

Olha, humilhação pior é ter que ouvir que não é aconselhável tomar muita água senão fica com vontade de ir ao banheiro... Teve um dia que eu estava no banheiro e a supervisora gritou meu nome da porta do banheiro e perguntou se eu iria demorar porque já fazia 3 minutos que eu estava indisponível, fiquei tão envergonhada que agora só vou no banheiro antes de entrar e depois que deslojo para ir embora. (E. 2)

Segundo os entrevistados a disciplina é rígida: eles não podem conversar com colegas, não podem sair para relaxar, não podem ir ao banheiro na hora em que querem. O relacionamento com os supervisores é muitas vezes frio, ou pior, baseado em ameaças, agressões verbais e gritos:

[...] Teve um que disse que se fosse eu teria vergonha daquela avaliação, que iria fazer outra para passar para o gerente, eu disse que não que poderia passar daquele jeito mesmo e ele disse que não daria o gostinho para o gerente saber que ele tem na equipe dele alguém tão incompetente...fui embora chorando. (E.3)

[...] Tem um supervisor lá, que só sabe gritar, quando ele me interfone e me chama lá, me gela, porque sei que vai gritar, me chamar de incompetente...sempre a tal da advertência que todos temem. (E.5)

Para finalizar este tópico, decidiu-se transcrever o relato feito por uma das entrevistadas no qual percebe-se indícios da existência de outra categoria de assédio: o assédio sexual: “olha, nestes nove meses que trabalho lá, já vi muita coisa errada, a pior é um certo supervisor que canta as meninas e quem não aceita sair, ele começa perseguir, baixar a nota das avaliações, é complicado”. (E.5)

Não causa espanto a possibilidade efetiva de ocorrência de assédio sexual na empresa em questão, haja visto que, para muitos pesquisadores, assediar sexualmente faz parte do assédio moral, com todos os efeitos danosos advindos desse mal. Vale a pena ressaltar que a entrevistada quase não conseguiu terminar a frase devido a uma crise de choro que a acometeu.

CONCLUSÕES

Nas relações de trabalho, podemos ser feridos emocionalmente de diversas maneiras: por rejeição, humilhação, negação, ataques verbais ou físicos, entre outras. Todo esse conjunto de fatores atualmente pode ser enquadrado como a manifestação do assédio moral no ambiente de trabalho. Vemos hoje nas empresas chefes autocratas que criam um ambiente de medo, tensões resultantes de conflitos e pressões, angústia, ansiedade e insegurança frente às incertezas, frustrações decorrentes de vivências negativas sucessivas, mau humor e ironia frente às incoerências, baixa autoestima, etc.

Em nosso entendimento, empresas com características mecanicistas estão mais propensas a enfrentar os problemas apresentados, principalmente quando se esquecem de visualizar seu corpo de funcionários como pessoas que são, tratando-o muitas vezes como máquinas, sem levar em conta seus sentimentos, desejos e também suas limitações físicas e psicológicas.

A presente pesquisa obteve fortes indícios da presença de práticas de assédio moral na organização em estudo, o que ficou bem retratado ao longo de todo o período de realização das entrevistas.

Os efeitos de tais práticas tiveram reflexo nesses indivíduos por meio de profundos transtornos nas relações e condições de trabalho. A pressão psicológica exercida no ambiente de teleatendimento gerou consequências sobre a mente e o corpo de quem lá trabalha. A rotina vivida pelo atendente por si só já é bastante opressora, pois se trata de contatos nos quais o cliente telefona para o serviço quase sempre para reclamar, e quase nunca para elogiar ou agradecer os serviços prestados pela empresa; ele fala com o atendente como se este fosse o representante legal da empresa, tendo obrigação de solucionar o problema no ato da ligação, não importando se existem normas de conduta e regras, procedimentos a serem seguidos. Esse cliente, então, descarrega toda sua frustração sobre quem o atendeu.

Cabe lembrar que o atendente é um ser humano, com limitações e emoções e, mesmo assim, precisa manter a diplomacia e adotar uma postura para não se deixar abalar. Desse modo, ao final de um expediente de seis horas com reclamações quase que ininterruptamente em seus atendimentos telefônicos, esse atendente fica praticamente exaurido de suas emoções.

Somando-se a isso, ainda precisam conviver com supervisores “tiranos” que chamam a atenção por segundos de atraso, por pausas para descansos curtos, por limitações às idas ao banheiro, sendo sempre vigiados por câmeras pelas quais são fiscalizados todos os seus movimentos.

Tal conjunto de situações está levando os operadores de teleatendimento a apresentarem sintomas de depressão e estresse com maior

frequência. Forte cobrança dos supervisores para o alcance de metas, atitudes grosseiras do público, repetições do mesmo “texto” à exaustão para atender ou vender produtos e serviços, e, por vezes, brincadeiras desagradáveis da chefia compõem a rotina desses profissionais, segundo dados da ABT (Associação Brasileira de Telemarketing), divulgados pelo Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações do Estado do Paraná – SINTTEL-PR (VIVA VOZ; 2006).

Grande parte dos trabalhadores do segmento, a exemplo do relatado neste trabalho, manifesta sintomas de estresse, como ansiedade, depressão, angústia, isolamento social e dores musculares, de cabeça e de estômago. Essas dores estão relacionadas a uma série de fatores, como a falta de mobiliário adequado, a pressão a que os operadores são submetidos, a cobrança por produtividade, e a rigorosa padronização na comunicação e no comportamento. A rigidez dessas organizações também pode gerar perturbações na relação do trabalhador com a sua tarefa, bloquear a plenitude de suas capacidades e "automatizar" o pensamento.

Como se pode observar, muitos são os problemas enfrentados por organizações que insistem em não tratar com o devido cuidado seus recursos mais valiosos: as pessoas. E isso não é mais um discurso “politicamente correto”, afinal, em uma economia altamente globalizada e competitiva, as organizações dependem cada vez mais da força e do comprometimento de pessoas na busca pelo crescimento e sucesso de suas atividades.

Por outro lado, para aqueles que insistem em não perceber os benefícios da qualidade de vida dos trabalhadores, convém lembrar que o assédio moral causa a perda de interesse pelo trabalho e do prazer de trabalhar, desestabilizando emocionalmente os indivíduos que o sofrem. Ele provoca não apenas o agravamento de mazelas já existentes como depressões e LER, como também o surgimento de novas doenças, levando à rotatividade de trabalhadores e ao aumento de ações judiciais trabalhistas e indenizações em razão do assédio sofrido.

Em outras palavras, a prática do assédio moral afeta negativamente não apenas as vítimas do assédio, como também todo o ambiente organizacional, gerando um clima de insatisfação generalizado que invariavelmente se reverte em perda de produtividade por parte da organização palco do fenômeno.

Ao final deste trabalho espera-se que o mesmo possa contribuir para aprofundar um pouco mais os estudos sobre os impactos do assédio moral nas organizações. Seus resultados também apontam para a necessidade de se rever os paradigmas que norteiam a estrutura de trabalho de teleatendentes, visando reverter os processos de sofrimento e adoecimento no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESERVIÇOS. Disponível em: <www.abt.org.br>. Acesso em: 06 mar. 2006.
- BARRETO, M. *Uma Jornada de Humilhações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social – Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2000.
- BURGARDT, L. *Diga não ao assédio moral: Silenciar não ajuda a combater a opressão do chefe tirano. Defenda-se!* Disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=10866>>. Publicado em 22 maio 2006.
- DARCANCHY, M. V. Assédio moral no meio ambiente do trabalho. *Jus navigandi*, v. 10, n. 913, 2 jan. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=7765>>. Acesso em: 13 fev. 2007.
- DE PAULA, A. P. P. Eros e narcisismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 2, jul.-dez. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index>>. Acesso em: 08 ago. 2006.
- FERRARI, I.; NASCIMENTO, A. M.; MARTINS FILHO, I. G. S. *História do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho*. São Paulo: LTr, 1998.
- FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: Faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.
- FREITAS, M. E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage, 2008.
- GUÉ, N. R.; RODRIGUES, S. A. F. Percepções do Assédio Moral. *Boletim da Saúde*, v. 20, n. 1, jan.-jun. 2006. Disponível em: <http://www.esp.rs.gov.br/img2/v20n1_16PercepAssedio.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2007.
- HELOANI, R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 3, n. 1, jan.-jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index>>. Acesso em: 8 ago. 2006.
- HELOANI, R. Violência invisível. *Revista de Administração de Empresas*, v. 2, n. 3, p. 57-61, 2003.
-

HIRIGOYEN, M.-F. *Assédio moral: A violência perversa no cotidiano*. 2^a ed. Rio de Janeiro: Bertand Brasil, 2001.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2002.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, E. M. Transformações no mundo do trabalho, da revolução industrial aos nossos dias. *Caminhos de Geografia*, v. 11, fev. 2004. Disponível em: <http://www.ig.ufu.br/revista/volume11/artigo06_vol11.pdf> Acesso em: 06 out. 2006.

OUVIDORIA GERAL DO ESTADO - SECRETARIA DO GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA. Assédio moral, Salvador: *Cadernos Oge*, p. 17, 2005.

PAROSKI, M. V. Assédio moral no trabalho. *Jus Navigandi*, ano 10, n. 1196, 10 out. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9021>>. Acesso em: 21 fev. 2007.

QUADROS, D.; TREVISAN, R. Comportamento organizacional. *Gestão do Capital Humano*, v. 5, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf>. Acesso em: 22/05/2007.

SINA, A. *A outra face do poder*. São Paulo: Saraiva, 2007.

Teleatendimento enfrenta crise da saúde. *VIVA VOZ*. jan.-fev. 2006, p. 8.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987

DADOS DOS AUTORES

RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA

(rubensdefranca@hotmail.com)

Mestre em Administração pela UFSC. Professor do Curso de Administração da UNOPAR. Coordenador do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas da UNOPAR.

ELOISA BATISTUTI

(elo-batistuti@hotmail.com)

Graduanda em Administração e Bolsista do Programa de Iniciação Científica da UNOPAR.
