

## **Tensão nas Relações de Trabalho: Como o Assédio Moral Afeta o Cotidiano Bancário**

**Autoria:** Paula Luciana Bruschi Sanches, Junielliny Cipriano Valois da Mota, Márcia da Silva Costa

### **RESUMO**

Este artigo tem o objetivo de identificar as situações e possíveis consequências do assédio moral sobre os funcionários de instituições financeiras localizadas em uma capital do Nordeste brasileiro. A pesquisa faz um alerta para as relações desumanas de trabalho que acompanham as constantes e intensas reestruturações resultantes da busca incessante por competitividade no mercado financeiro mundial, uma vez que as consequências vão além da vida profissional e se estendem para outras esferas da vida pessoal do trabalhador. Pode-se afirmar que os funcionários dos bancos encontram-se em um ambiente onde há uma crescente desvalorização do serviço bancário. Nota-se que, imersa nesse ambiente, no concreto da vida, há seres humanos, a parte mais atingida por tamanhas mudanças, esquecida ou ignorada diante da ânsia pelos lucros exacerbados. O referencial teórico aborda características do assédio moral, a precarização do trabalho bancário frente às reestruturações, fusões e aquisições, bem como fatores que permeiam esse tipo de agressão enfrentada por vários bancários. Para entender melhor as implicações do assédio moral, ato perverso comum em ambientes competitivos, esta pesquisa entrevistou seis bancários em exercício ou à disposição do sindicato. Portanto, o presente estudo é produto de pesquisa empírica de caráter qualitativo e exploratório. Na busca de maior consistência na análise dos dados, pontuou-se o tema em foco a partir da sistematização de seis categorias analíticas: precarização do trabalho; caracterização do assédio; saúde física e mental; motivação; relação social e denúncia. As evidências foram coletadas através de entrevistas semi-estruturadas com a utilização do método da história oral para os devidos fins de análise dos dados. Percebeu-se, a partir dos discursos analisados que, no assunto em estudo, prevalecem o desgaste psíquico e físico, as ameaças constantes de demissão, as cobranças sistemáticas para o cumprimento de metas inatingíveis advindas dos gestores ou superiores, a intensificação dos trabalhos a serem executados, o uso polivalente do trabalhador como elementos que induzem a comportamentos configurados como de assédio moral. Nesse sentido, ele é reflexo das novas estratégias de dominação e da maior exploração da força de trabalho, que se disseminam, sobretudo, como consequência da individualização das relações de trabalho e do enfraquecimento da ação coletiva. O assédio moral, portanto, atinge a todos, daí a dificuldade de encontrar parâmetros legais que o coíbam, num contexto econômico e político, neoliberal, em que predomina a lógica do mercado. A exploração implica sofrimentos nas mais diversas dimensões da vida do trabalhador, mas seu maior prejuízo é sentido no estabelecimento de uma cultura de gestão pelo medo, que inibe as iniciativas de organização política e de contestação, que reforça o individualismo e a submissão, a ponto dos trabalhadores a acharem natural, a ponto de desacreditarem na possibilidade mesmo de mudanças. Se as iniciativas de tentar reverter o processo existem, elas são ainda muito pontuais e dependem da mobilização da categoria.

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, muito se têm comentado a respeito da temática assédio moral. Esporadicamente, a mídia expõe o problema, que afeta diversos brasileiros a cada ano. Nos bancos, oito entre cada dez bancários afirmam que o assédio moral é o maior problema enfrentado no trabalho (CONTRAF, 2011). Tal estatística reitera a necessidade de investigação científica sobre o tema, uma vez que ainda são escassas as pesquisas empíricas. A realidade, no entanto, nos mostra que em virtude da pressão para manter o emprego e de uma cultura de medo estabelecida, que desencoraja o recurso à Justiça do Trabalho, muitos trabalhadores acabam não denunciando seus empregadores. Os que o fazem, enfrentam pressões psicológicas e sociais e a própria incerteza de seu futuro profissional. Muitos deles têm de reviver lembranças desagradáveis, ao questionarem as relações abusivas de poder, suportar a discriminação e o preconceito de colegas e gestores e as conseqüências das humilhações sofridas, que se refletem não apenas nos resultados profissionais e na convivência do trabalhador denunciante com seus colegas dentro da organização, mas também no seu círculo de amizade e familiar (SILVA, 2009).

Esse é, justamente, um dos fatores determinantes que reforçam o medo da denúncia: a falta do apoio moral e formal (na Justiça) dos colegas de trabalho. Estes, por medo de perderem o emprego ou de passarem pelas mesmas situações de constrangimento, acabam não depondo a favor dos denunciante, mesmo sabendo da legitimidade da denúncia e do seu direito. A mudança dessa cultura arraigada de medo, que só se processaria com a revitalização da solidariedade de classe, fortemente abalada pelas políticas individualistas da gestão do trabalho nos bancos, poderia indicar um caminho de reversão ou coibição dos abusos e representar a abertura de caminhos de reivindicação, contestação e denúncia, fazendo valer direitos.

Mesmo sabendo das dificuldades que terão de enfrentar e das longas e dolorosas batalhas judiciais, muitos trabalhadores reconhecem que esta é a melhor decisão a ser tomada. Pode-se dizer que, sem o apoio da maioria das pessoas do próprio círculo profissional, torna-se complicado buscar direitos, seja como cidadão seja como trabalhador, sobretudo num mercado de trabalho extremamente concorrido, como o bancário, no qual o trabalhador é facilmente substituível. Portanto, para o trabalhador, individualmente, é um verdadeiro desafio assumir os riscos da denúncia ou contestação de uma agressão moral por parte da instituição empregadora. É, acima de tudo, um ato de coragem, que põe em evidência toda sua vida profissional, o ato de reivindicar um direito. O presente artigo discute essa problemática central nas organizações contemporâneas. Seu objetivo é identificar os impactos de situações de assédio moral sobre os trabalhadores do setor bancário brasileiro. Os sujeitos da pesquisa são funcionários de diferentes instituições financeiras de uma capital do Nordeste brasileiro, que passaram ou presenciaram situações de assédio moral no ambiente bancário. Os resultados foram estruturados a partir de seis categorias: precarização do trabalho; caracterização do assédio; saúde física e mental; motivação; relação social e denúncia. Na conclusão são encontradas considerações sobre as práticas gerenciais no sistema bancário que permeiam o assédio moral. Elas implicam maior exploração da força de trabalho nos bancos.

Nas seguintes seções, apresentam-se a fundamentação teórica que serviu de base para o estudo e análise dos dados, bem como os procedimentos metodológicos. Os resultados foram estruturados a partir de seis categorias: precarização do trabalho; caracterização do assédio; saúde física e mental; motivação; relação social e denúncia. Na conclusão são encontradas considerações sobre as práticas gerenciais no sistema bancário que permeiam o assédio moral.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordados aspectos do assédio moral e suas dimensões no contexto dos bancos, bem como a precarização do trabalho e suas consequências na vida do bancário.

### 2.1 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NOS BANCOS

O impulso institucional à reorganização do setor financeiro na década de 1990 no Brasil aprofundou os ajustes internos e sua reestruturação por meio de um intenso processo de concentração econômica e reestruturação produtiva. Esta foi pautada na automação, na subcontratação de diversas atividades, no enxugamento dos quadros e na introdução de modernas práticas de gestão, centradas na flexibilidade e na individualização das relações de trabalho. Nesse contexto, o emprego no setor e as relações laborais foram drasticamente alterados. A força de trabalho empregada foi reduzida em mais de 200 mil postos entre 1993 e 1999 (Jinkings, 2002). Dados do Ministério do Trabalho (disponíveis em [www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF](http://www.dieese.org.br/cedoc/3479.PDF)) contabilizam uma perda de 44% no nível de emprego do setor entre 1990 e 2005. Essa realidade numérica foi traduzida em precarização/desvalorização do trabalho bancário, cujas causas são mais centralmente encontradas: nas pressões para o alcance de metas, na intensificação do trabalho, na exacerbação da competição entre os trabalhadores, na falta de perspectiva profissional, nos baixos salários e na dificuldade de constituir uma carreira sólida.

A automação tornou o controle sobre o trabalho mais rigoroso e veio atrelada a uma política de recursos humanos mais agressiva, que busca motivar o trabalhador por meio de incentivos financeiros e distinções de *status*. No âmbito mais subjetivo, passou-se a exigir do trabalhador maior comprometimento, cooperação, maior capacidade e disponibilidade para receber responsabilidades e, sobretudo, espírito empreendedor; requisitos esses que são cobrados através de processos seletivos e avaliações de desempenho individuais. Os bancários, assim, são extremamente pressionados a cumprirem metas de produtividade e dependem do alcance dessas metas para garantirem a renda mínima adequada à manutenção de seu padrão de vida. Tais pressões induzem a comportamentos competitivos (entre os indivíduos e entre as próprias agências) e quebram a solidariedade, os laços de amizade de longo prazo e a capacidade de resistência. (DEJOURS, 1999; SENNET, 1999; JINKIGNS, 2002).

A redução dos postos de trabalho, receita da empresa enxuta, resultou em sobrecarga de trabalho para os que permaneceram. Os empregados são pressionados a intensificar seus ritmos de trabalho e, muitas vezes, estender as jornadas para darem conta dos serviços e das metas de produtividade. A meritocracia foi introduzida como uma das políticas centrais de gestão nos bancos. Isso significa que os indivíduos são compensados pelos resultados que alcançam e punidos se não os alcança. Esses resultados são cobrados individualmente, gerando um clima de competitividade acirrada. O controle dos resultados, por sua vez, se dá via relação direta entre desempenho e remuneração e essa se realiza por meio da adoção de um salário flexível, constituído em função do cumprimento das metas. O salário flexível, na verdade, atua como um segmentador da categoria. Os elevados bônus (ou gratificações) que podem ser alcançados pelas gerências as diferenciam ainda mais dos operadores de base. Por outro lado, os salários flexíveis também implicam uma maior individualização da remuneração, reforçando as diferenciações e, por conseguinte, o controle sobre a força de trabalho. Ademais, eles vinculam os ganhos salariais ao desempenho individual e grupal (de cada agência) e ao desempenho econômico dos bancos, algo que é incerto, variável, e que não incide sobre direitos ou contribuições legais, como a aposentadoria. Essa é a lógica, por

exemplo, da participação nos lucros e resultados (ALVES, 1999; JINKINGS, 2002; DAVEL; MELO, 2005; DRUCK, 2007).

Há pelo menos duas conclusões a serem tiradas dessa política: a) a variabilidade e a insegurança dos ganhos, a depender do desempenho do empregado e do próprio banco, sendo esta uma política não necessariamente negociada, mas produto das decisões e voluntarismo da cúpula dos bancos; b) um distanciamento dos bancários da luta sindical, uma vez que esses se tornam mais propensos a aceitar as políticas patronais, tornando-se mais leais a elas. Daí o reforço na tendência ao enfraquecimento dos sindicatos, já abalados pela perda de postos de trabalho no setor. Nesse sentido, as resistências às arbitrariedades patronais são cada vez mais restritas à esfera individual, portanto, destituídas de efetivo poder de barganha, tornando os trabalhadores os próprios tutores de suas formas de dominação para que o emprego, o salário, os benefícios e a promoção na carreira sejam, de alguma forma, assegurados (SILVA, 2006).

Trata-se, portanto, de um novo padrão produtivo, pautado em formas mais sofisticadas de dominação (JINKINGS, 2006), pelo qual o objetivo principal da gestão do trabalho é homogeneizar as práticas impostas e adequá-las às necessidades organizacionais por meio da dinamização das estruturas e da eliminação de barreiras. Como argumentou Linhart, (2007, p. 110), importa buscar “distanciar os assalariados dos valores contestatórios, dos valores autônomos ou particulares, combater sua inquietação em relação ao futuro para incorporá-lo à racionalidade escolhida pela empresa”.

A modernidade propõe a flexibilização e a precarização das relações de trabalho. Busca-se a eliminação das garantias laborais, reduz-se os empregos, promovem-se as jornadas de tempo parcial, as atividades são terceirizadas, aplica-se a organização enxuta e a qualificação deve ser algo constante na vida dos trabalhadores. As referências de classe nesse novo contexto tornam-se espessas, o que privilegia o campo corporativo e limita os direitos sociais (DIAS, 1998; ANTUNES, 1999). Essa é a lógica que preside o setor bancário. Ela intensifica o trabalho nos bancos e desgasta fisicamente e emocionalmente os empregados, acarretando problemas de saúde e de ordem psíquica, de quebra dos laços sociais, e de erosão do caráter (DEJOURS, 1998; SENNET, 1999; DIEESE, 2011; MACIEL *et al.*, 2007).

Nesse novo contexto, a relação de trabalho pode ser comprometida pelas imposições culturais das organizações sobre sua força de trabalho. Tais regras de conduta criam um ambiente de submissão e obediência à determinadas diretrizes impostas aos indivíduos, que se vêem obrigados a não interagirem com seus próprios valores (MARTINS, PINHEIRO; 2006). A tensão passa a fazer parte do cotidiano e diante da ameaça do desemprego, da precarização, da gestão pelo medo (BOURDIEUX, 1998), o trabalhador se submete, fragmentando a solidariedade no ambiente de trabalho ao mesmo tempo que individualizando o sofrimento (DEJOURS, 2001 *apud* MERLO; LAPIS, 2007).

Merlo e Lapis (2007) ainda apontam que “[...] os desgastes físico e psicológico passam, muitas vezes, a ser banalizados e encarados como se fossem parte da forma normal de trabalhar e viver”. O modelo de gestão atual abomina as fraquezas e deficiências, cujos portadores são considerados não aptos e não empregáveis e, individualmente, não têm força suficiente para melhorar suas condições de trabalho (LINHART, 2007). A noção de coletivo, assim, se dissipa, desestruturando a possibilidade de resistência e de organização sindical. (JINKINGS, 2006). Diante desse processo de mudanças drásticas surgem as anomalias e excessos nas relações de trabalho, trazendo conseqüências danosas para a vida do trabalhador. Noções como a de assédio moral surgem desse novo contexto.

## 2.2 ASSÉDIO MORAL COMO SINÔNIMO DE EXPLORAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO

A primeira vez que o assunto assédio moral foi abordado cientificamente e com tal nomenclatura foi no ano de 1998, pela psiquiatra e autora Marie-France Hirigoyen em seu livro *Le Harcelement Moral, la violence perverse au quotidien*. Antes dela, na década de 1980, Heiz Leyman já havia atentado para estudos sobre as agressões morais no ambiente do trabalho, utilizando o termo *harassment*, e, mais recentemente, em 1996, interpretando-o como “psicoterror” (LEYMAN *apud* FREITAS, 2001). Desde então, outros cientistas, de maneira multidisciplinar, passaram a abordar a questão da agressão moral no trabalho. Existe, portanto, diversas terminologias utilizadas, variando de acordo com a língua e época em que tais termos foram mais empregados, dentre elas pode-se citar: *mobbing*, *bulling*, *assetjament*, *harassment*, *acoso*. Para fins deste estudo, será predominantemente usado o termo mais utilizado em estudos científicos em língua portuguesa, “*assédio moral*”.

Assédio moral é aquele tipo de conduta abusiva, caracterizada por sua repetição em caráter sistemático de atentado à integridade mental e à moral do trabalhador (HIRIGOYEN, 1998). Tais condutas são maléficas à qualidade do ambiente de trabalho e à saúde física e mental do trabalhador gerando pressão psicológica e constrangimento (HIRIGOYEN, 1998; ZAPF, 1999; RAMÍREZ, 2002; MERLO, LAPIS, 2007). Freitas (2007:2) define assédio moral como:

Uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional.

Trata-se, portanto, de um verdadeiro atentado à dignidade dos indivíduos que passam por situações de humilhação e desestabilização emocional. Estas atitudes podem ser oriundas de problemas psíquicos do próprio agressor, que se sente, por vezes, inseguro e invejoso em relação ao trabalho do subordinado (HELOANI, 2004) ou que se satisfaz com a perversidade em relação ao subordinado (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004). Dessa forma, o assédio moral pode ser considerado como um problema organizacional. Contudo, algumas organizações o negligenciam e acabam por serem coniventes ou favorecedoras dessa prática no ambiente de trabalho, a tal ponto de ela se tornar algo comum, uma vez que seus responsáveis não encontram regras limitadoras ou resistências consistentes por parte dos trabalhadores (FREITAS, 2007).

No intuito de facilitar a compreensão do processo de assédio moral e de suas consequências para o trabalhador, elaborou-se uma relação de categorias ou dimensões que pautaram a coleta de informações e o sentido do assédio moral para os trabalhadores entrevistados na pesquisa empírica adiante apresentada, são elas: a própria definição do assédio moral, saúde física e mental, motivação, relação social e denúncia. Estas serão abordadas detalhadamente a seguir.

O Ministério do Trabalho e Emprego, o MTE, aponta as condutas mais comuns aos agressores e que têm por conseqüências comprometimentos à saúde, são elas: dar instruções confusas ao trabalhador, dificultar o exercício de suas tarefas, atribuir a ele erros imaginários, exigir trabalhos urgentes sem necessidade real, sobrecarregá-lo, impor ao trabalhador horários injustificados, ignorá-lo ou humilhá-lo, fazer brincadeiras de mau gosto, fazer ameaças, entre outras atitudes que o levam a situações de constrangimento e dor psíquica.

As conseqüências destas agressões ao bem estar físico e psíquico do trabalhador podem se revelar sob diversas faces, desde as ondas de estresse, passando pelo afastamento do



trabalho, e por vezes, culminando na perda do emprego e no sentimento de injustiça, impunidade e descrença. A vida pessoal também é atingida pelo fato de tais acontecimentos afetarem a personalidade, a auto-estima e a própria identidade do indivíduo, desestabilizando-o e afetando a vida das pessoas à sua volta. Já no âmbito organizacional, outros fatores se apresentam, tais quais: o afastamento por doenças ou acidentes de trabalho, o absenteísmo elevado, os custos judiciais e a reiteração desse comportamento negativo devido à impunidade e à ausência de políticas que busquem eliminá-lo. Por fim, o âmbito social é afetado, pois são plasmados valores que afrontam e desrespeitam direitos, que criam uma cultura de desconfiança e de medo, que incentivam o isolamento e o individualismo.

Ressalta-se que as pessoas que ocupam postos cujas tarefas exigem mais responsabilidades são vítimas de maiores pressões ao longo de sua jornada de trabalho: é o caso do gerente, ainda que as pressões atuais do trabalho afetem os trabalhadores de todos os níveis hierárquicos. O sofrimento psíquico origina-se de diversas fontes, como dos mecanismos de controle, da pressão por resultados e atingimento de metas, da intensificação da carga de trabalho, do medo do erro, das relações competitivas com os colegas de trabalho, da ameaça da perda do emprego (JINKINGS, 2006; SILVA, 2009). Na medida em que o trabalho se torna mais dinâmico e complexo, o trabalhador sofre as consequências da velocidade dos acontecimentos e da necessidade de reação imediata e adaptabilidade de sua parte. Davel e Melo (2005) fazem um alerta para o “mal da gerência”, como resultado das pressões contraditórias, das tensões conflituosas, dos dilemas que englobam o controle e a flexibilidade, da carência na definição das tarefas, dos objetivos a serem atingidos, da falta de reconhecimento, da perspectiva de futuro reduzida, dos regimes intensivos de trabalho, da insuficiência de tempo, e, principalmente da ambigüidade existente em todos os tipos de relação. Esse mal, que em empresas extremamente enxutas como as organizações bancárias, atinge a todos os trabalhadores, não apenas os gerentes, se estende para a vida privada, comprometendo o relacionamento com a família e tornando, muitas vezes, o que deveria ser um refúgio, a continuação do estresse. As novas exigências impostas pelas empresas aos trabalhadores fazem misturar a vida pessoal com as tarefas e obrigações profissionais e são grandes causadoras de doenças psicossomáticas.

Como nem sempre as situações ocorrem conforme o esperado, em virtude das constantes pressões e da necessidade de continuar suportando as situações de assédio (HELOANI, 2004), a fuga se dá, em muitos casos, pela recorrência ao uso de medicamentos psicotrópicos e antidepressivos, para suportar o dia-a-dia do trabalho (NIEDHAMMER *et al.*, 2010), com consequências cumulativas sobre vida pessoal, familiar e social do trabalhador. A relação de um trabalhador assediado moralmente com a família e com os amigos é diretamente afetada. Estes percebem as diferenças de comportamento (SILVA, 2009), podendo ocorrer desde uma intensa mudança na rotina pessoal, até uma replicação do comportamento sofrido pelo funcionário na relação com os seus familiares, o que Freitas (2001, p. 10) caracteriza como violência privada: os cônjuges são desrespeitados e desprezados; os filhos podem sofrer “violência verbal, comportamento sádico e desqualificativo, rejeição afetiva, exigências excessivas e desproporcionais em relação à idade, ordens e cobranças educativas contraditórias ou impossíveis”. Tudo isso transforma o lar em uma outra fonte de conflitos. É a reiteração e replicação do estresse psicológico gerado pelo assédio no trabalho nos ambientes fora do trabalho.

A motivação dos indivíduos é também comprometida, uma vez que ela pode ser percebida de acordo com as situações vivenciadas e as necessidades predominantes naquele momento. Denomina-se motivação como um processo que atua concentrando os esforços do indivíduo para que um objetivo seja atingido e, nesse sentido, o nível de motivação varia

conforme a personalidade de cada indivíduo e suas expectativas, mas ainda assim, é papel da organização procurar manter o nível de satisfação no trabalho (ROBBINS, 2010). Num ambiente em que as condições e as relações de trabalho contribuem para fomentar comportamentos que agridem a integridade física e mental do trabalhador, o trabalho deixa de ser motivado e se transforma num fardo para o trabalhador (GIRONDI, 2007).

Por outro lado, os trabalhadores que mais diretamente vivenciam situações de assédio moral e manifestam sua insatisfação podem ser discriminados pelos próprios colegas, que temem retaliações, por parte da organização, se os apoiarem. Isso se transforma em um mecanismo de reprodução dos comportamentos de assédio, uma vez que intimida e coíbe as possibilidades de resistência, e mesmo a denúncia, sobretudo, porque os processos judiciais são constituídos, também, com base nas provas testemunhais. Neste caso, mais do que nunca, a solidariedade de classe e a fiscalização do sindicato são de fundamental importância na coibição dos abusos, na busca do tratamento justo, sobretudo, porque é bastante vaga a normatividade que trata da matéria no país. Conforme afirma a jurista Ramírez (2002), não existem leis trabalhistas específicas que regulem e coíbam as situações de assédio moral, o que contribui para a conservação da impunidade, inibindo a fiscalização e a denúncia dos casos de hostilização no trabalho. Nesse sentido, o assédio caracteriza-se como uma forma de violência sutil contra o trabalhador e, nestes moldes, torna-se difícil de combatê-lo.

Ainda são minorias as vítimas que tomam consciência de seus direitos e questionam certas práticas que ocorrem no cotidiano profissional, até porque, no Brasil, prevalece uma cultura de medo que faz com que os trabalhadores só acionem a Justiça do Trabalho quando já romperam a relação contratual, e isso, em alguns casos. Por medo de perder o emprego, os trabalhadores se sujeitam às situações de abuso de poder e violência psíquica (FARIA; MENEGHETTI, 2002).

Movidos pela impunidade e pelo domínio econômico da nova ordem competitiva imposta pelo capitalismo global, os agressores, e aqui pensamos na responsabilidade da organização, vêem-se livres para definir arbitrariamente as regras do jogo. A principal consequência da ausência de ações de resistência, sobretudo, coletivas, é que os trabalhadores sofrem sozinhos, individualmente, embora todos sofram, e, nesse caso, não há força para reverter o processo; os sindicatos contam com poucos recursos para interceder. Esse sofrimento individualizado é traduzido por muitos autores como sintomas de “estresse, ansiedade, depressão e distúrbios psicossomáticos, e consequências do traumatismo tais como estresse pós-traumático, desilusão e reativação das feridas” (MARTINS; PINHEIRO, 2006, p.82), podendo culminar em situações suicidas (LEYMANN, 1996; ARRIBAS, 2001). E, de fato, o índice de suicídios decorrentes das pressões e arbitrariedades patronais tem crescido assustadoramente nas últimas décadas em todas as regiões do capitalismo reestruturado (DEJOURS, 2010).

Mas os oprimidos não sofrem indefinidamente. As resistências, de uma ou outra forma, vêm à tona. Apesar de existirem limitações ou omissões legais, a partir de meados da última década o número de casos de assédio moral denunciados cresceu consideravelmente (Portal G1, 2010), embora, no Brasil, ainda não haja um índice geral de denúncias, apenas o específico de Delegacia Regional do Trabalho. O índice individual mais representativo é o do estado de São Paulo, que concentra o maior número de indústrias e empresas dos setores de comércio e serviços no país. Só em 2005 foram 248 denúncias na DRT paulista. De acordo com dados do portal G1 (2010), apenas no estado do Rio de Janeiro, entre os anos de 2006 e 2009, o crescimento no número de denúncias foi vertiginoso: 600%, motivado, sobretudo, pela grave crise econômica mundial dos anos 2009 e 2010, que pressionou as empresas a buscarem resultados cada vez mais imediatos. A resistência à denúncia ainda é grande no

Brasil, onde ela tem de enfrentar uma cultura arraigada de medo, mas o aumento destes índices, que traduzem uma intervenção do Estado na relação de trabalho, pode significar um importante pressionador das mudanças no comportamento empresarial.

### 3 METODOLOGIA

O estudo ora apresentado é produto de pesquisa empírica de caráter qualitativo e exploratório, realizado com o auxílio da entrevista semi-estruturada com trabalhadores do setor bancário. A análise qualitativa, de acordo com Gonçalves e Meirelles (2004, p.62) é mais adequada “para a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado com a preocupação primordial de entendê-los em maior profundidade.” Ela leva em consideração, portanto, as perspectivas dos participantes focalizando o processo, significados e compreensões. Tais características a distinguem como descritiva. Nesta, por sua vez o pesquisador tem o papel de indutor da investigação atuando como instrumento principal. Deste modo, deve se certificar de apreender as perspectivas adequadamente. (BOGDAN E BIKLEN, 1994; MERRIAM, 1998; YIN, 2010)

A escolha pelo método da história oral se justifica pelo seu objetivo de reflexão social a partir da memória individual ou coletiva, o que possibilita reencontro com a própria identidade, adequando-se ao objetivo desta pesquisa. A história oral é tudo aquilo que é obtido por meio da fala de uma pessoa. Sendo assim, é importante o respeito à memória individual, já que o método retrata uma experiência (BRÊTAS, 2000; PERAZZO E BASSI, 2007). Um benefício é que este método permite levantar informações que não são encontradas em outros documentos quando envolve dimensões subjetivas de pessoas que se encontram em condições de relatarem suas experiências (MARTINS, 2004; CAPELLE, BORGES E MIRANDA, 2010). Os mesmos autores alegam que apesar de ser uma forma privilegiada de se aproximar do objeto da pesquisa, a partir de indivíduos ligados por peculiaridades comuns, a história oral ainda é subutilizada, sobretudo no âmbito das ciências sociais aplicadas.

Esse método pode ser classificado em três formas diferentes: História Oral de Vida, Temática e Tradição Oral (BRÊTAS, 2000; CAPELLE, BORGES E MIRANDA, 2010). A modalidade utilizada para a concretização dos procedimentos metodológicos dessa pesquisa será a História Oral Temática, conhecida como depoimento. Uma vez que a entrevista foi conduzida para a obtenção de informações a respeito de assédio moral, as experiências das pessoas serão coletadas por meio desta metodologia.

Desse modo, os sujeitos da pesquisa e fontes das histórias são seis bancários e ex-bancários, dentre gerentes, caixas, assistentes administrativos, de diversas instituições financeiras de uma capital no Nordeste brasileiro. Alguns desses indivíduos acionaram a Justiça do Trabalho por serem vítimas, de acordo com o Sindicato dos Bancários da capital em questão, de assédio moral no ambiente de trabalho. O roteiro foi composto de uma introdução com questões relacionadas aos aspectos sócio-profissionais, seguido por perguntas que visaram facilitar o entendimento das origens e conseqüências do assédio moral para os entrevistados. Nesta fase, o roteiro abrange as temáticas subdivididas a serem investigadas:

- a) **Precarização do trabalho:** condições do ambiente de trabalho, desvio e acúmulo de funções, comparação entre o trabalho exercido antigamente e nos dias de hoje.
- b) **Caracterização do assédio:** o momento do surgimento do assédio e seus motivos, quantos indivíduos estavam envolvidos, os cargos dos agressores, presença em cenas do mesmo tipo de agressão.
- c) **Saúde física e mental:** possíveis medicamentos tomados, quais sentimentos físicos e mentais prevalecem após um dia de trabalho, banalização do desgaste físico e psicológico, medo da demissão.
- d) **Motivação:** sensações envolvidas no início do dia de trabalho e apreço pelo emprego.



e) **Relação Social:** relação com a família e colegas no período do assédio, discriminações sofridas, convocação no depoimento judicial.

f) **Denúncia:** momento da denúncia, envolvimento das instituições nos casos de assédio e responsabilidades do Estado Brasileiro sobre o assunto.

A luz da literatura estudada e dos depoimentos dos trabalhadores bancários, segue a análise das situações de assédio moral por eles vividas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção do artigo tem como finalidade analisar o que foi dito nas entrevistas dos seis funcionários bancários de diversos bancos e agências da capital selecionada. Os entrevistados e seus discursos foram analisados a partir do método da história oral, as entrevistas, por sua vez, se assemelham a uma conversa informal, o que deixou os respondentes mais à vontade diante do tema, cuja discussão poderia ser constrangedora para eles.

Para evitar a identificação dos entrevistados, utilizamos a denominação B1, B2, B3, B4, B5 e B6, por ordem de entrevista. Desta forma, preservam-se os nomes, o gênero e os cargos dos entrevistados. As fontes teóricas utilizadas no trabalho foram divididas por categorias e serviram de base para a elaboração do roteiro e para um melhor alinhamento do artigo. É com base nesta categorização que está subdividida a análise dos resultados.

##### 4.1 A PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO NOS BANCOS

A maioria dos entrevistados afirma que seu trabalho é extremamente conturbado, caracterizado pelo acúmulo e desvio de tarefas (multifuncionalidade). Para eles, este ambiente favorece o surgimento do assédio moral ou de situações que provavelmente culminarão em algum tipo de agressão moral, aqui entendida, como os desgastes físicos e psicológicos causados pela sobrecarga de trabalho e acúmulo de responsabilidades. Essas considerações suportam as visões de Grisci; Bessi, (2004), Jinkings (2006), Girondi (2007), Heloani (2004) ao relacionarem atividades especulativas nas instituições financeiras com a precarização e o volume excessivo de trabalho nos bancos. Percebe-se que a reestruturação do sistema bancário está intrinsecamente ligada aos fatores geradores de atitudes desumanas, tais como são observadas nas falas a seguir:

As reestruturações dos bancos atrapalharam demais, porque praticamente a agência vai diminuindo em metade [a quantidade] do pessoal. [...] Uma agência tinha 70 funcionários [...] anos depois outro banco compra e temos que se virar com quinze funcionários. E o pior é que conseguimos dar conta, não porque a gente enrolava, mas precisamos se matar pra conseguir as coisas. Antes conseguia trabalhar com sossego, tinha paz, tempo pra pensar, de errar menos, agora não. [...] não somos máquina, somos seres humanos. (B5)

Acho que o banco acredita que a gente só funciona no tranco, na ameaça... (B6)

Houve uma inversão de valores no sistema financeiro brasileiro. Porque antes o povo procurava o banco, o gerente ficava no banco e o cliente ia até o banco. Mas hoje, com essa inversão de valores, é o banco que tem que correr atrás dos clientes. [...] Hoje se você é caixa você tem que vender produtos. Eu, por exemplo, já perdi dinheiro. Como é que você é caixa e vai vender seguros, autenticar, abrir conta. Não tem como! (B2)

Com relação à quantidade de denúncias feitas por bancários ao sindicato, foi constatado que as reclamações surgem de forma semelhante e proporcional em todos os

bancos, não diferenciando o setor de trabalho. As cobranças são as mesmas, mas os ambientes diferentes. As metas são semelhantes em todas as agências, o que pode ser compreendido como algo padronizado, não levando em conta as características regionais ou populacionais da localização, mas sim a produção a qualquer custo, conforme afirma B2.

#### 4.2 O SIGNIFICADO DO ASSÉDIO MORAL

As declarações dos entrevistados demonstram o bom entendimento da categoria dos bancários sobre o assédio moral. Isto é reforçado pelos autores Hirigoyen, (2000); Freitas, (2001) ao taxarem essa prática como uma conduta abusiva e repetitiva capaz de denegrir a saúde mental e moral do trabalhador, conforme pode ser observado nos discursos a seguir:

O assédio moral tem uns 6 a 7 anos que vem sendo discutido com maior intensidade. [...] tem toda uma caracterização de constância. Acontece sistematicamente com o objetivo de humilhar e fazer com que aquela pessoa seja menosprezada, é diferente de você ter uma discussão com o seu chefe. (B3)

Todos os dias ela reunia a equipe para dividir a produção de vendas e todos os dias ela dizia que nós ganhávamos bem demais, que a gente era para ganhar salário do comércio, que tinha gente no mercado muito mais capacitada [...] dizia que a gente tinha era que dar o sangue porque se a gente perdesse o emprego no banco, a gente não teria competência para trabalhar em lugar nenhum. (B1)

[...] toda vez que ele não batia uma meta ganhava uma tartaruga. É uma humilhação em público. Isso acontecia sistematicamente. (B2)

Se alguém te ofendeu, um gerente, seja quem for, aquilo fica gravado aqui (na mente) sabe? Cada vez que a pessoa te olha você lembra: “Esse cara me xingou.” (B5)

Como discutido na primeira parte do debate teórico, os trabalhadores, e aqui com mais força, os gerentes são cobrados por resultados, independentemente de que se discutam os meios de alcança-los. O poder de coação e de imposição é manifesto, muitas vezes, na forma de um terrorismo psicológico e da cobrança feita de forma indevida que são percebidos pelos trabalhadores como indicativos de uma situação de assédio moral. Isto é evidente na fala de B2: *“o gestor humilha a pessoa, ele cobra a pessoa de maneira desproporcional e equivocada”* e de B4: *“Ele não era uma pessoa com perfil de chefe [...] principalmente em momentos em que ele era questionado, a gente percebia que ele fugia do assunto e partia para uma agressão verbal”*.

Esse tipo de comportamento das gerências é condizente com os achados de Heloani, (2004) e de Linhart, (2007), para quem as novas demandas organizacionais por um trabalhador flexível, polivalente, criativo, integralmente à disposição da empresa, voltado aos seus interesses, um super-homem no alcance dos resultados esperados, eliminam, desconsideram, desqualificam os considerados não tão bem sucedidos, inaptos, fracos e, portanto, pouco interessante para a empresa. Isso se reproduz nas formas desrespeitosas de tratamento e nas humilhações a que muitos trabalhadores vivenciam.

#### 4.3 SAÚDE FÍSICA E MENTAL

Os bancários entrevistados alegam tomar remédios por conta de *stress*, excesso de cansaço, irritação, depressão, entre outros, decorrentes das pressões pelo alcance de metas e da intensificação do trabalho. Freitas, (2007) afirma que as consequências do trabalho podem

afetar até a identidade do indivíduo, desestabilizando-o ou atingindo as pessoas à sua volta, conforme depoimentos de B1 e B3, respectivamente.

Eu passei por problemas de saúde, em virtude desse assédio moral, por pressão por vendas. As metas eram absurdas, que eu cheguei a fazer tratamento psiquiátrico, eu cheguei a tomar remédio tarja preta para poder dormir, [...] do nada chorava. [...] trabalhar, você dar o sangue, você vestir a camisa e você só levar pancada! [...] Afeta tudo, tem a depressão, afeta a sua libido, você fica nervoso... [...]“Eu fui atingido na minha honra, na minha dignidade [...]

O assédio moral ele traz depressão [...] traz doenças ocupacionais, stress, LER, então tudo isso fragiliza o organismo.

O medo de ser demitido, a intensidade do trabalho e a invasão do capital no tempo livre do trabalhador - que leva para casa preocupações da empresa -, identificados nos estudos de Jinkings, (2006) e Silva, (2009), são muito fortes no trabalho bancário. Os depoimentos dos trabalhadores confirmam o uso dessa estratégia de dominação psicológica nos bancos:

Sempre me sentia esgotada, até porque minha cabeça nunca se desligava dos compromissos que tinha que fazer no dia seguinte ou das coisas que não consegui fazer no dia que se passou. (B6)

Sentia sempre medo de demissão. Devido às pressões e ameaças que eu vivia todos os dias no banco. Nunca nos sentimos importantes lá dentro, sempre a gente acha que pode ser a próxima vítima. [...] Não adianta a pessoa tomar um psicotrópico: “Olha toma isso que vai resolver a tua vida.” Não é assim, não. (B5)

#### 4.4 MOTIVAÇÃO

Os achados da pesquisa demonstram que os funcionários e ex-funcionários entrevistados têm a sua motivação intensamente afetada pelas situações de assédio. B1 afirma que gostava do que fazia: “[...] gostava até o ponto em que a pressão por metas e o assédio moral empreendido pelo banco afetou minha saúde.” Perguntada sobre como se sentia após um dia de trabalho, B4 relata:

Cansada sempre e principalmente desmotivada, pois eu acabava aquele dia pensando no que eu tinha que enfrentar no dia seguinte e tudo aquilo que ia acontecer novamente. [...] O trabalho era estressante, mas não era isso que tirava minha motivação, o que tirava era saber o que eu tinha que enfrentar em relação àquela pessoa.

Isto corrobora a visão de Robbins (2010), de que a motivação nasce no próprio indivíduo, mas que também é papel da gestão procurar sua perpetuação e estabilidade, através da manutenção de um ambiente de trabalho agradável. O contrário acontece numa situação de assédio moral, sobretudo, quando gerentes se aproveitam de seu poder para perseguir subordinados e quando a vítima passa a sentir que seu emprego está ameaçado e por isso tem de suportar a violência psicológica (FARIA; MENEGUETTI, 2002).

B1 também afirma: “É aquela coisa, não tem nada disso escrito, mas ou tu faz ou perde o emprego.” Percebe-se, então, a dimensão da perversidade empreendida sobre a vítima (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004). B3 recorda uma situação:

[...] tinha um gerente que mandava cobrança de manhã, de tarde e de noite para o gestor, cobrando: “Pense na sua família!”[...] “Quando você sair de casa, beije sua mulher, beije o seu filho, pense na sua família e veja que se você não bater a sua

meta você pode...” Era assim! Psicologicamente se deu um terrorismo que... sistematicamente ele fazia isso!

Estas atitudes ficam marcadas na mente do indivíduo, que se recorda da humilhação todos os dias antes de ir ao trabalho (MARTINS; PINHEIRO, 2006). Isso acaba afetando a própria operacionalização de suas tarefas e o seu desempenho, tornando o trabalho algo massivo, opressor e desgastante (GIRONDI, 2007; HIRIGOYEN, 2000; FARIA; MENEGUETTI; 2002), o que faz gerar sofrimento psíquico (JINKINGS, 2006; SILVA, 2009). Por outro lado, as exigências de disponibilidade incondicional dos trabalhadores ao banco, a qualquer hora e dia, em situações que lhes roubam o tempo livre (de lazer, de descanso, estar com a família), e cuja retribuição monetária não compensa as perdas emocionais e físicas, reiteram os abusos da exploração e agressão moral. O depoimento de B5 é claro:

Eu mesmo trabalhei no *Bug* do Milênio, em 2000. Nunca me esqueço disso. Tive que chegar de madrugada no centro. Eu e o gerente operacional. A gente teve que passar a manhã olhando para o sistema. Todo mundo lá Ê! Comemorando, e a gente lá. Dia 1º de janeiro de 2000, tava lá, pra saber se ia dar algum problema. Aí quando deu meio dia, São Paulo ligou: “Pode ir pra casa, está tudo bem”. Tudo bem, pagou a hora extra... Mas, é sacanagem, concorda? Meu Deus do céu, você passou o dia de ano novo dentro do banco... É absurdo...

As conseqüências dessas situações se manifestam nas relações sociais com os colegas de trabalho e na vida privada do trabalhador, na família e nos seus círculos de amizade.

#### 4.5 RELAÇÃO SOCIAL

As relações pessoais das vítimas de assédio moral também são comprometidas. Isso é evidente nos discursos dos bancários entrevistados. O fato de precisarem colocar o trabalho sempre em primeiro lugar e o sofrimento causado por isso (SILVA, 2009) é comum em suas falas.

B5 diz: *“Às vezes o cliente não gosta de você e você tem que estar bem com ele, com o chefe, com seus amigos, com a sua família e por último, se der tempo, você fica bem com você mesmo. [A relação com a família] Era muito conturbada, porque eu era muito nervoso, não tinha paciência com ninguém, e aí ficava sempre um clima horrível.”* Isso corrobora as análises de Freitas (2001) sobre a *violência privada* empregada pelas vítimas de assédio moral sobre seus familiares.

B1 ainda relata que os problemas profissionais afetaram sua vida pessoal e seus estudos. Segundo ele, B5 e B6, o funcionário não consegue se desligar das atividades do banco quando está em casa. Frequentemente leva trabalho para casa ou, quando não leva, fica pensando no que deixou acumulado e por fazer no dia seguinte. Por todo esse envolvimento contínuo com o trabalho, a vida social e familiar é comprometida. Mas em algumas situações, e por vias avessas, o assédio pode reforçar os laços da família, que passa a funcionar como refúgio das pressões e sofrimentos vividos no trabalho. É o que afirma B6: *“A relação com minha família foi sempre boa, mas às vezes precisamos passar por momentos ruins para dar valor a quem realmente gosta da gente. Melhorou após o assédio”*.

Sobre o apoio dos colegas, há unanimidade nas respostas. É fraca a solidariedade de classe e prevalecem os comportamentos individualistas, e as razões são encontradas no medo das retaliações e de se passar pela mesma situação de hostilidade, uma situação que pode ser reproduzida indefinidamente no mercado de trabalho e na vida profissional do indivíduo. B4 retrata bem esse fato:

Eu acho que se eu precisasse, eu não teria apoio nesse sentido, pois as pessoas têm medo de se envolverem quando o assunto é justiça. Da mesma forma que eu também não sei se faria, com medo de me prejudicar no banco ou ficar mal falada. Lá no banco, a indiferença é tanta que é capaz das pessoas que denunciaram ficarem excluídas para o resto da vida profissional.

B6 reitera: *“Algumas pessoas me apoiaram, mas outras nem falavam comigo. Elas esquecem que um dia podem passar pelas mesmas situações que passei, que podem se tornar vítimas como eu [...] O medo predomina [n]a cabeça de quem está no banco, ninguém quer ser visto como dedo duro ou com uma postura que vá contra o banco, ninguém quer virar alvo.”*

Como se percebe, o preconceito e a sensação de incapacidade (FREITAS, 2007) é um agravante. A denúncia é dificultada pela falta de apoio dos colegas, pela ausência de mobilização e de ações coletivas de resistência. Conforme relata B1: *“Então uma dificuldade de você provar esses casos de assédio moral é a dificuldade das provas documentais e principalmente testemunhais, porque você só consegue testemunhas se você tiver algum colega seu que teve o infortúnio de ter sido demitido.”* B2 ainda acrescenta: *“E muitas vezes você nem dá apoio aos colegas porque você está tão envolvido naquele processo que você esquece de pensar que aquilo pode acontecer com você. E você fica cego.”*

Portanto, percebe-se que o medo de perder o emprego ou de ser retaliado pela companhia, por exemplo, numa oportunidade de promoção, são os principais motivos dos comportamentos individualistas, do isolamento, do não apoio às vítimas mais duramente afetadas pelas situações de assédio, portanto, inibindo as denúncias.

#### 4.6 DENÚNCIA

Apesar da esperança de alguns sobre a atenção da Justiça do Trabalho ao assunto, ainda há muitas lacunas legislativas. Não há uma lei específica para reger esse tipo de agressão. Em virtude disso, a maioria dos funcionários tem medo de denunciar os bancos. B1, membro do sindicato dos bancários reproduz a fala comum entre as várias vítimas: *“Olha, eu estou só comunicando, mas não tome providências não porque vão saber que fui eu. Aí a gente fica amarrado, sabendo o que está acontecendo, mas tem que ficar calado, tem que respeitar o colega.”* B2 relata a mesma situação:

Ficam calados. Dificilmente eles denunciam. Só denunciam quando saem do banco. Geralmente quando a gente denuncia o assédio moral é do gestor com a agência, com a equipe. A gente não tipifica, sem apontar. Senão a gente expõe o colega e o colega é demitido.

Isso se repete em outros discursos, em relatos sobre o caso de outros colegas que acabaram não denunciando por medo do preconceito e discriminação, e do risco de perder o emprego (FARIA; MENEGUETTI, 2002) e de não terem outra fonte econômica para o sustento de sua família (DIAS, 1998). Ainda assim, percebe-se a curiosidade dos bancários em torno do tema.

A melhor coisa que eu percebo entre os funcionários, em todo o lugar é o jornal de circulação do sindicato que quando tem matéria e qualquer coisa de assédio moral e eles colocam, é um comentário que vocês não têm idéia. O pessoal põe no malote pra outros estados, para espalhar e chegar lá em cima na diretoria. (B3)

Entende-se que eles querem chamar a atenção da gerência para o assunto, discuti-lo, algo que vem sendo buscado, inclusive, pelo sindicato da categoria. Mas a falta dessa atenção



leva alguns deles a consumação da denúncia. Foi o caso de B1: *“O que me motivou, na verdade, foi que eu denunciei e não fui ouvido.”* E sobre a denúncia ele ainda acrescenta: *“Não me arrependo! Não me arrependo de forma alguma, isso pode até me prejudicar, naturalmente pode. Eu posso até ser penalizado, até mesmo com a perda do emprego, mas eu não me arrependo. [...] não fui omissivo comigo mesmo”*.

O papel do sindicato, nesse sentido é o de orientar, mas por vezes não encontra sucesso, conforme afirma B1: *“Primeiro eu chego conversando educadamente, como tem que ser, mas dependendo do estilo de gerente, tem gerente às vezes que são grossos mesmos, sabe? Pegam meio pesado, aí a gente tem que dançar conforme a música, né?”*

B6, que vivencia o estresse pós-traumático e faz tratamento contra doenças psicossomáticas, relata a falta de apoio do banco com aqueles que precisam passar por tratamento médico após a denúncia, corroborando os argumentos do tratamento negligente que as organizações dispensam à matéria, tratando-a com preconceito e excluindo as pessoas que a contestam ou denunciam (HIRIGOYEN, 2000): *“Eu estou bancando todos os meus tratamentos, e por isso, posso dizer que o banco trata o assunto muito mal.”*

No ano de 2011, a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) e os sindicatos dos bancários firmaram um acordo coletivo em que se admite ser o assédio moral uma infração grave e passível de prisão para quem o pratica. No entanto, o cumprimento desse acordo depende da fiscalização dos sindicatos e da capacidade de os trabalhadores fazerem chegar a eles os casos de assédio moral, o que, por sua vez, requer união da categoria, identidade de classe, superação da cultura do medo da denúncia e da reivindicação, confiança no próprio trabalho dos sindicatos e no papel da Justiça.

A Justiça ainda é lenta e demoramos muito para conseguir respostas das ações. Isso aumenta a angústia e a insegurança. Acho que tentar agilizar esses processos é responsabilidade do governo. É o mínimo que se pode fazer por pessoas que sofrem tanto. (B6)

Eu espero que seja abordado um projeto de lei para que o trabalhador, para que a dignidade do homem e da mulher seja respeitada [...] já deveria ter sido feito. (B1)

Conforme afirma Ramírez (2002), a ausência de regulamentação específica ainda é um impedimento para a redução do número de casos de assédio moral nas empresas. Mas ainda há esperança de que o assunto seja abordado de maneira multidisciplinar e coletiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar as situações e consequências das práticas de assédio moral vividas por trabalhadores bancários no seu ambiente de trabalho. Os depoimentos nos revelam o perfil dos agressores. Geralmente são chefes imediatos que não sabem lidar com o cargo que ocupam e, principalmente, se relacionar com os subordinados, uma habilidade ou qualidade fundamental para os cargos de gerência ou liderança de organizações que efetivamente tomam a valorização de sua força de trabalho como uma das estratégias centrais de competitividade. O assédio moral também pode partir de colegas, ou seja, o assédio pode ocorrer não só entre relações de subordinação, mas também entre os pares. Dentre os achados da pesquisa, no entanto, percebeu-se que, na maioria das vezes, certos gestores praticam o assédio moral não por prazer ou perversidade (FREITAS, 2001; HELOANI, 2004), mas porque sofrem as pressões por resultado dos níveis superiores na hierarquia. Desta forma, eles apenas replicam o comportamento com seus subordinados. Este aspecto nos leva a correlacionar os casos de assédio moral aqui discutidos ao debate das consequências das modernas estratégias capitalistas de gestão sobre os trabalhadores, no qual

se sobressai a noção mais ampla de precarização do trabalho. Ela se manifesta na intensificação dos ritmos, na sobrecarga de trabalho, nas cobranças pelo alcance de metas, na multifuncionalidade e mais responsabilidades exigidas do trabalhador, na sua disponibilidade incondicional à empresa, e cujas contrapartidas não compensam as perdas em termos de sua saúde, dos desgastes psicológicos e emocionais, dos conflitos vividos na esfera das relações sociais no trabalho e fora dele. O assédio moral, nesse sentido, é reflexo das novas estratégias de dominação e maior exploração da força de trabalho, que se disseminam, sobretudo, como consequência da individualização das relações de trabalho e do enfraquecimento da ação coletiva. Ele atinge, portanto, a todos, daí a dificuldade de encontrar parâmetros legais que o coíbam, num contexto econômico e político, neoliberal, em que predomina a lógica do mercado. Com uma oferta de trabalho sempre muito mais abundante que a demanda, os trabalhadores se submetem.

A exploração implica sofrimentos nas mais diversas dimensões da vida do trabalhador, mas seu maior prejuízo é sentido no estabelecimento de uma cultura de gestão pelo medo, que inibe as iniciativas de organização política e de contestação, que reforça o individualismo e a submissão, a ponto dos trabalhadores a acharem natural, a ponto de desacreditarem na possibilidade mesmo de mudanças. Se as iniciativas de tentar reverter o processo existem, elas são ainda muito pontuais e dependem da mobilização da categoria. As consequências negativas das práticas de assédio moral são enormes para o trabalhador e marcam toda a sua vida. No caso específico aqui estudado das instituições financeiras, o descaso organizacional com políticas de efetiva valorização de sua força de trabalho é explícito, sobretudo, em se tratando de um setor que vem registrando, nos últimos anos, índices de lucratividade exorbitantes, e que faz questão de mostrar publicamente suas organizações como empresas que valorizam o “JUNTOS!”, “UM BANCO TODO SEU”, “FEITO PRA VOCÊ”, “O BANCO QUE ACREDITA NAS PESSOAS”, entre outros. Muito do que falsamente se propaga, em nome da luta pelo ganho de clientes, esconde uma condição de trabalho que dizima o ser humano, que quebra os laços de solidariedade e, por mais que os bancos finjam não saber, o todo formado pela massa de trabalhadores se constitui como pilar central e único de sua existência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, G. **Trabalho e mundialização do capital**: A nova Degradação do Trabalho na Era da Globalização. Ed. Práxis, 1999.
- ANTUNES, R. Crise capitalista contemporânea e as transformações do mundo do trabalho. In: Universidade de Brasília. CEAD. (1999). **Cadernos de capacitação em serviço social e política social**. Módulo 1: crise contemporânea, questão social e serviço social (19-31). Brasília, DF: Autor, 1999.
- ARRIBAS, M. **Acoso moral em el trabajo**: um tema preocupante, 2001. Disponível em: <<http://yunque.ls.fi.upm.es/seguridad/mobbing.pdf>>
- BOGDAN, R. BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**- Uma Introdução à teoria e aos métodos. Porto Editora, 1994.
- BOURDIEUX, P. **Contrafogos**. Rio de Janeiro. Ed. Jorge Zahar, 1998.
- BRÊTAS, A. C. P. Pesquisa qualitativa e o método da história oral: aspectos conceituais. **Acta Paul Enf**, v.13, n.3, p.81-91, 2000.
- CAPPELLE, M. C. A. BORGES, C. L. P. MIRANDA, A. R. A. Um Exemplo do Uso da História Oral como Técnica Complementar de Pesquisa em Administração In: IV Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais** do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

- CONTRAF, Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. **Para especialistas, acordo de combate ao assédio moral é inovador**. 26 jan. 2011. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/temasAcao.asp?CodSubItem=29>>. Acesso em: 26 de jan. 2011.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L.. Singularidades e Transformações na atividade Gerencial. In: **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**, Rio de Janeiro: FGV, p. 29-65, 2005.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 5ª edição, São Paulo: Editora Cortez, 1998.
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.
- DEJOURS, C. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal, 2010. Disponível em: <[http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal\\_1420732?all=1](http://www.publico.pt/Sociedade/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal_1420732?all=1)>. Acesso em: 27 de abr. 2011.
- DIAS, E. C. Reestruturação produtiva: forma atual da luta de classes. **Outubro. Revista do Instituto de Estudos Socialistas**. v. 1, p. 45-52. Maio, 1998.
- DRUCK, G. A flexibilização e a precarização do trabalho na França e no Brasil: alguns elementos de compração. In: XXXI Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2007.
- FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- FEBRABAN: BANCO DE DADOS, 2011. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/>>.
- FREITAS, M. E. Assédio Moral e Assédio Sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n.2, p.8-19, abri/jun 2001.
- FREITAS, M. E. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.
- GIRONDI, S. T. **Satisfação, Motivação e Perspectivas dos Bancários que Assumiram suas Funções no Banco do Brasil S.A. a Partir de 1998, no Estado do Rio Grande Do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso – Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.
- GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v.12, p.160-201, 2004.
- HELOANI, J. R. M. Assédio Moral:um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**, São Paulo, v.3, n.1, jan/jun 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 5 ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.
- JINKINGS, N. **O mister de fazer dinheiro**. São Paulo: Ed Boitempo, 2002.
- JINKINGS, N. **A reestruturação do trabalho nos bancos**. In: ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. Boitempo, parte II (As formas diferenciadas da reestruturação produtiva do capital e a nova morfologia do trabalho), p.189-205, 2006.
- LEYMANN, H. **Mobbing and Psychological Terror at Workplaces**. Violence and Victims, vol. 5, n. 2, 1996.
- LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.
- MACIEL, R. H. et al. Auto Relato de Situações Constrangedoras no Trabalho e Assédio Moral nos Bancários: Uma Fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v.19, n. 2, p. 117-128, 2007.
- MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

- MARTINS, J. C. O; PINHEIRO, A. A. G. Sofrimento psíquico nas relações de trabalho. **PSIC - Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 7, nº 1, p. 79-85, Jan./Jun. 2006.
- MERLO, A. C.; LAPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 61-68. janeiro/abril, 2007.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Application in Education**, Revised and Expanded from Case Study Research in Education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Novas gestões organizacionais do trabalho fazem aumentar casos de violência e assédio moral no ambiente profissional**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/delegacias/sp/noticias/default03.asp>>. Acesso em: 15 de jan. 2011.
- NIEDHAMMER, L. *et al.* 143 psicanalistas ocupacionais. Workplace Bullying and Psychotropic Drug Use: The Mediating Role of Physical and Mental Health Status. British Occupational Hygiene Society, **Oxford University Press**. p.1-12, 2010.
- PERAZZO, P.F.; BASSI, C.S. Possibilidades do Método de História Oral nos Estudos em Administração. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – I ENEPQ, 2007, Recife-PE, **Anais...** Recife: 2007.
- Portal G1. **Cresce o número de denúncias de assédio moral no Brasil**. Divulgado em: 14 set. 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornalhoje/0,,MUL1303746-16022,00-CRESCE+NUMERO+DE+DENUNCIAS+DE+ASSEDIO+MORAL+NO+BRASIL.html>>. Acesso em: 28 de jan. 2011.
- RAMÍREZ, L. G. **Reflexões sobre o assédio moral no trabalho**, 2002. Disponível em: <<http://www.abrat.adv.br/textos/artigos/2002/artigo-025.html>>
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson. PrenticeHall, 2010.
- SENNETT, R. A corrosão do caráter; conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro. Record, 1999.
- SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, J. B. **A face privada de um banco público: os experimentos flexíveis no Banco do Brasil**. In: ANTUNES, Ricardo (org.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil. Boitempo, parte II (As formas diferenciadas da reestruturação produtiva do capital e a nova morfologia do trabalho), p.189-205, 2006.
- ZAPF, D. Organisational, work group related and personel causes of mobbing/bullying at work. **International Journal of Manpower**. v. 20, n. ½, p. 70-85, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.