

LENA RODRIGUES SOARES

ASSÉDIO MORAL NA PERSPECTIVA DOS BANCÁRIOS:
o caso do Banco da Amazônia

Dissertação apresentada à Universidade
Federal de São Paulo como exigência
parcial para a obtenção do título de
Mestre em Ciências.

São Paulo
2011

LENA RODRIGUES SOARES

ASSÉDIO MORAL NA PERSPECTIVA DOS BANCÁRIOS:
o caso do Banco da Amazônia

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Paulo como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof. Dr. Wilza Vieira Villela

São Paulo
2011

LENA RODRIGUES SOARES

ASSÉDIO MORAL NA PERSPECTIVA DOS BANCÁRIOS:
o caso do Banco da Amazônia

Dissertação apresentada à
Universidade Federal de São Paulo
como exigência parcial para a
obtenção do título de Mestre em
Ciências.

Aprovada em 01/12/2012

BANCA EXAMINADORA

Professora Doutora Livre-Docente Wilza Vieira Villela (UNIFESP)

Professor Doutor Livre-Docente José Roberto Heloani (UNICAMP)

Professor Doutor Alessandro Soares da Silva (USP-Leste)

Professor Doutor Francisco Antônio de Castro Lacaz (UNIFESP)

Professora Doutora Maria Cezira Fantini Nogueira Martins (SES-SP)

À minha querida mãe,
que sempre me dedicou seu amor incondicional.

Agradecimentos:

À Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), pela acolhida e pela oportunidade de realizar o mestrado.

À Professora Doutora Wilza Vieira Villela, pelos ensinamentos e pelo incentivo no decorrer da orientação deste trabalho.

Aos professores Doutores Luís Eduardo Batista, Rosana Machin Barbosa e Francisco Antonio de Castro Lacaz, pelas importantes contribuições durante a qualificação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, pelos diálogos profícuos no decorrer do curso.

Às tias Liana Soares e Maria Luisa Schmidt, pela hospitalidade amiga.

À Maria de Fátima Amador, pelo apoio amigo.

À amiga e professora Maria da Graça Leal, pela revisão cuidadosa.

A todos os sujeitos entrevistados, que generosamente me forneceram os dados para a realização desta pesquisa.

A todos aqueles que, direta e indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Em todos os continentes e, em especial no nosso, na América Latina, a violência não tem sua causalidade nas pessoas que a elaboram, mas sim, na forma predatória do capitalismo, na forma como se organizam e se expropriam saúde e vidas, na forma como se banaliza e se naturaliza a exploração. Desse modo, quem banaliza a violência não é o trabalhador, não é a trabalhadora. No modo de produção capitalista, tudo se converte em mercadoria, a começar pelas relações sociais. A ideologia dominante colabora fazendo o valor adotar um disfarce de lucro, como se o capital, e não o trabalho, fosse quem cria valores. Esse é um modo ilusório de pensar o trabalho e o outro, fruto de uma ideologia dominante que traveste o real que está internalizado em todos nós.

Margarida Barreto, 2010.

RESUMO

Este trabalho discute o assédio moral nas instituições bancárias, tomando por base o Banco da Amazônia, principal instituição financeira federal de fomento e promoção do desenvolvimento da região Amazônica. Partindo-se do pressuposto de que o trabalhador bancário é uma das categorias profissionais que mais sofreu com as mudanças decorrentes da reestruturação produtiva, realizou-se um estudo exploratório com o objetivo de identificar como os funcionários do Banco da Amazônia concebem o assédio moral e seus fatores determinantes, e ainda como pensam que as práticas de assédio repercutem na saúde dos trabalhadores e no ambiente de trabalho. A pesquisa foi desenvolvida em agências do banco em Belém do Pará durante os meses de julho, agosto e setembro de 2010, por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, aplicadas a trinta e sete voluntários que exercem diferentes cargos nessas agências. A análise dos dados foi feita pela comparação entre as concepções dos sujeitos e as concepções teóricas atualmente aceitas a respeito dos aspectos investigados, e levou às seguintes conclusões: (i) o assédio moral, como forma de violência, é um fenômeno reconhecido pelos bancários em seu ambiente de trabalho; (ii) a maioria dos bancários associa o assédio moral à forma de gestão por pressão, focada em metas, produção e competitividade; (iii) as causas do assédio identificadas estão relacionadas à forma como concebem esse fenômeno: a gestão por pressão e por cumprimento de metas, as regras do mercado, a intensificação do trabalho, a necessidade de controlar corpos e mentes a favor da produção, dos resultados e do lucro, a permissividade, a conivência e a banalização da violência; (iv) entre os danos para a saúde dos trabalhadores decorrentes do assédio, foram referidos a insegurança, a baixa autoestima e as doenças psicossomáticas; entretanto, o mal-estar no ambiente de trabalho ou os custos e prejuízos que o assédio pode acarretar para a organização não constituem o foco da preocupação dos sujeitos. Os resultados incitam a reflexão de que é necessário abordar o assédio moral em uma perspectiva coletiva, como uma questão organizacional e social, e não apenas como uma questão individual ou psicológica.

Palavras-chave: Violência no trabalho. Assédio moral. Saúde do trabalho. Instituições Bancárias.

ABSTRACT

This paper aims to discuss harassment in banking institutions, based on Banco da Amazônia, the most important federal financial institution that enhances and promotes the development of the Amazon region. Considering the hypothesis that bank employees are one of the professional categories that suffered most from the changes resulting from productive infrastructure, it was developed an exploratory research to identify how employees of Banco da Amazônia conceive harassment, if they recognize the factors of such practices of harassment and how these practices have repercussions on both the worker's health and workplace. The research was conducted at bank agencies in Belem from July to September in 2010, through individual semi-structured interviews applied to thirty-seven volunteers exercising different positions in these agencies. The Data analysis was done by the comparison between the informant's conceptions and the theoretical background currently accepted regarding the aspects here investigated, thus, this analysis led to the following conclusions: (i) harassment as a form of violence is a phenomenon recognized by the bank employees in their work environment, (ii) most workers associate harassment with management by means of pressure focused on goals, production and competitiveness, (iii) the causes of harassment identified by the informants are related to how they conceive this phenomenon: the management by means of pressure and target achievements, market rules, the intensification of work, the need to control minds and bodies for production of results and profit, the permissivity, the conniving and the trivialization of violence, (iv) the informants identify as damages to the worker's health, caused by harassment, insecurity, low self-esteem, psychosomatic disease. They also conceive illness as something that transcends body; the unease in the workplace or the costs and damages that harassment may cause to the organization of the institution are not the focus of the informants' concern. The results encourage the reflection on the necessity to deal with harassment in a collective perspective, as an organizational and social issue, not just as individual and psychological one.

Key-words: Violence at work. Harassment. Worker's welfare. Banking Institutions.

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	9
1.1	A PROPÓSITO DO TEMA.....	9
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.3.1	A escolha do objeto.....	14
1.3.2	O campo da pesquisa.....	16
1.3.3	A coleta e a análise dos dados.....	17
1.4	A ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	CONCEPÇÕES DE ASSÉDIO MORAL.....	21
2.1	O ASSÉDIO MORAL.....	25
2.2	A FALA DOS BANCÁRIOS.....	35
3	FATORES DETERMINANTES DO ASSÉDIO MORAL.....	46
3.1	CONTEXTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL E ECONÔMICO.....	47
3.2	RELAÇÕES DE PODER.....	55
3.3	PERMISSIVIDADE, CONVIVÊNCIA E BANALIZAÇÃO	60
4	CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL.....	67
4.1	SAÚDE: O ADOECER ALÉM DO CORPO.....	68
4.2	ASSÉDIO MORAL: DOS SINTOMAS À CICATRIZ PSICOLÓGICA.....	72
4.3	EFEITOS NOCIVOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
	REFERÊNCIAS.....	94
	ANEXO.....	96

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Humilhações, ameaças, abusos de poder, agressões verbais, sabotagens de instrumentos de trabalho, injúrias compõem o cenário de hostilidade no trabalho, uma violência multiforme, onipresente, que ronda a jornada do trabalhador. Nesse cenário, há uma forma de violência, que nem sempre é percebida como tal, mas que também causa sofrimento e faz adoecer: *o assédio moral*. Trata-se de uma das expressões mais recentes de violência, com presença cada vez maior nas organizações de trabalho. O assédio moral caracteriza-se por atos que minimizam o ser humano, desvalorizam-no e agredem-no. Esses atos podem concretizar-se por meio de palavras, gestos, atitudes, falta de atitudes, entre outros. Um ato isolado não pode ser considerado assédio, mas sim sua repetição ou ocorrência sistemática. É uma conduta que atinge a integridade do trabalhador, desgastando-o moral e psicologicamente, podendo levá-lo a somatizações que desestabilizam sua saúde física e psicológica. O assédio moral também degrada e prejudica o clima e o ambiente de trabalho, colocando em risco o emprego e a identidade do trabalhador.

Embora a violência no trabalho seja um problema antigo, visto que maus-tratos, perseguições, ultrajes são praticados desde o início das relações trabalhistas, o assédio moral ainda é um fenômeno pouco conhecido, que só passou a ganhar importância e a constar da pauta das pesquisas acadêmicas por volta da década de 80 do século XX, antes mesmo de ser nomeado, no âmbito dos estudos sobre violência no trabalho, sobretudo na Europa, na esfera dos estudos em Psicologia. Os estudos sobre o assunto só se intensificaram nas duas últimas décadas.

1.1 A PROPÓSITO DO TEMA

Na década de 90, o psicólogo alemão Heinz Leymann, com o livro *Mobbing; a perseguição no trabalho* (1993), e o psiquiatra francês Christophe Dejours, com *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale* (1998), já discutiam o fenômeno da perseguição e do sofrimento no trabalho. Entretanto, a expressão *assédio*

moral data de 1998, quando foi utilizada pela primeira vez pela psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen no livro *Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien* (1998).

Os debates acerca do tema no meio acadêmico do Brasil tiveram início em 2000, articulados com as discussões sobre saúde mental e trabalho, quando foi traduzido para o português o livro de Hirigoyen e apresentada e defendida a dissertação de mestrado de Margarida Barreto sobre as relações entre adoecimento e humilhação no trabalho. Maria Ester de Freitas foi a primeira estudiosa brasileira a publicar, em 2001, um artigo acadêmico sobre o assunto, “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”, com o objetivo de contextualizar o fenômeno na esfera organizacional e de caracterizar essa prática muitas vezes vista como natural na cultura brasileira, marcada pelo regime escravocrata.¹

Paralelamente à produção das pesquisas acadêmicas, a onda de testemunhos, depoimentos, relatos de vítimas de assédio noticiados na mídia e o aumento do número de afastamentos do trabalho causado por problemas psíquicos favoreceram a visibilidade das práticas de assédio moral, trazendo o tema para o debate público. Na esfera internacional, constatou-se um crescimento significativo dos problemas de saúde mental e um aumento considerável de pedidos de aposentadoria por incapacidade, assim como dos gastos com tratamentos de enfermidades mentais: cresceu significativamente o número de pessoas que sofre de ansiedade, cansaço e depressão, o que as leva muitas vezes ao desemprego e à hospitalização (Organização Internacional do Trabalho *apud* SCANFONE; TEODÓSIO, 2004). Esses dados, que resultaram de uma pesquisa realizada em 2000, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) na Alemanha, nos Estados Unidos, na Finlândia, na Polônia e no Reino Unido, revelam a gravidade da situação.

Da mesma forma, estudos desenvolvidos na Escandinávia revelaram que de 3% a 4% dos trabalhadores vivenciam, com muita frequência, situações de assédio no trabalho (EINARSEN; BJORN; MATTHIESEN, 1994; LEYMAN, 1996 *apud* MACIEL et al., 2007). Na Inglaterra e na Finlândia, as taxas de incidência chegam a cerca de 10% (HOEL; COOPER; FARAGUER, 2001; VARTIA, 1996 *apud* MACIEL

¹ Além das pesquisas e trabalhos acadêmicos na esfera da Psicologia, da Saúde Pública e da Medicina do Trabalho, há estudos sobre o assédio moral nas áreas do Direito, da Administração, da Educação, da História.

et al., 2007). Leymann (1996), por sua vez, ao realizar uma pesquisa epidemiológica, encontrou uma incidência de 120.000 novos casos a cada ano (LEYMANN *apud* MACIEL et al., 2007).

Quando se leva em conta que a vida laboral das pessoas costuma estender-se a trinta anos ou mais, é possível estimar-se que um em cada quatro trabalhadores corre o risco de sofrer violência moral em algum momento de sua vida profissional (MACIEL et al., 2007). As estatísticas brasileiras do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) mostram que, em 2002, os problemas de saúde mental justificaram quase 50% dos afastamentos por mais de 15 dias no trabalho, sendo a depressão o principal motivo. Desordens de cunho psicológico e psicossomático marcam de forma relevante a saúde das pessoas que vivenciam agressões, perseguições e humilhações no ambiente de trabalho (SOBOLL, 2008b).

Segundo Margarida Barreto, em pesquisa realizada com o Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas e Cosméticos de São Paulo, envolvendo trabalhadores de noventa e sete empresas, de um total de 2.072 pessoas entrevistadas (1.311 homens e 761 mulheres), 42% haviam vivenciado humilhações, constrangimentos e situações vexatórias repetitivas no local de trabalho, impostas por um superior hierárquico, forçando-as, frequentemente, a desistir do emprego (BARRETO, [2003] 2006).

Embora seja um fenômeno recorrente nos ambientes organizacionais, o assédio moral é ainda pouco reconhecido e identificado pelos trabalhadores. Por ser foco de discussões recentes, é frequentemente confundido com outras formas de violência. De acordo com Soboll (2008a), a complexidade do tema ainda não foi alcançada nem mesmo na esfera conceitual, tendo em vista as imprecisões e a permissividade com que se emprega a expressão *assédio moral* no Brasil, designando as mais variadas vivências desconfortáveis no âmbito do trabalho, o que acaba por flexibilizar e descaracterizar as situações descritas. Para a autora, neste momento existem mais questionamentos do que certezas sobre o tema e, apesar dos avanços alcançados, ainda há carência de projetos, ações e políticas direcionadas a gerenciar, combater e prevenir situações de assédio.

Assumimos neste trabalho a ideia de que o assédio moral é uma forma de violência psicológica que apresenta especificidades. Na lei, a violência psicológica é descrita como:

Qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação (Lei n.º 11.340, de 7 de agosto de 2006).²

Na perspectiva das relações de poder no trabalho, a violência psicológica é caracterizada da seguinte maneira:

a prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força desproporcional à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la (FARIA; MENEGHETTI, 2002, p. 4, *apud* SOBOLL, 2008b, p. 140).

A violência psicológica caracteriza-se pelo controle do comportamento do outro no âmbito do trabalho. É uma violência perpetrada contra a moral, visto que implica a violação das regras que asseguram a harmonia e o convívio social em um determinado contexto laboral (SOBOLL, 2008b). Soboll (2008b, p. 141-142) descreve a violência psicológica como:

um conjunto de comportamentos que ofende e humilha, uma vez que é constituída de atos ou processos agressivos, os quais transgridem as regras que garantem a harmonia e o convívio social no contexto de trabalho, em determinada cultura. Origina-se em uma relação social de imposição, com uso de poder, em forma de ameaça, ou, como fato concreto, na prática de ações abusivas ou de omissões no âmbito das relações de trabalho. Esse tipo de violência tem a finalidade de neutralizar o sujeito em termos de força, visando controlar ações, comportamentos, crenças e decisões de outra pessoa ou grupo, para preservar interesses específicos, instituindo um ambiente de não questionamento. A violência psicológica no trabalho se concretiza por meio de instrumentos coercitivos (explícitos e sutis) ou por fatos e situações de uso intenso e desproporcional de força, permeadas de exageros, abusos, maus-tratos, isolamento, perseguição, humilhação, intimidação, manipulação, ameaças, constrangimentos e pressões exageradas. Pode implicar prejuízo à saúde física e psicológica, à autodeterminação ou ao desenvolvimento pessoal e social, e ocasiona,

² Lei que cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111340.htm>. Acesso em 10 out. 2011.

ou tem grandes possibilidades de ocasionar, dano psíquico, alteração no desenvolvimento e privações.

Desse modo, humilhações, provocações de grupos, discriminações, gestão por estresse, gestão por injúria, assédio moral são comportamentos que caracterizam a violência psicológica no trabalho. E o assédio moral, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), é considerado uma das expressões mais frequentes de violência psicológica no trabalho.

Este estudo, cujo tema é o *assédio moral na perspectiva de bancários*, pretende ser mais uma iniciativa no sentido de dar visibilidade a essa expressão de violência que tem invadido o cotidiano de diferentes ambientes de trabalho e de contribuir para a redução da carência de estudos sobre o tema no país.

1.2 OBJETIVOS

Partindo-se do pressuposto de que o trabalhador bancário é uma das categorias profissionais que mais sofreu com as mudanças decorrentes da reestruturação produtiva (MACIEL et al., 2007), realizou-se um estudo exploratório com o objetivo de identificar como os bancários do Banco da Amazônia, principal instituição financeira federal de fomento e promoção do desenvolvimento da região Amazônica, concebem o assédio moral, se reconhecem os fatores que determinam as práticas de assédio e como essas práticas repercutem na saúde dos trabalhadores e no ambiente de trabalho.

A pesquisa seguiu os seguintes objetivos:

a) Geral

- identificar a percepção dos bancários acerca do fenômeno assédio moral, priorizando o significado que dão ao assédio.

b) Específicos

- identificar as concepções de assédio descritas pelos funcionários do Banco da Amazônia;
- identificar os fatores causais do assédio moral apontados pelos funcionários do Banco da Amazônia;

- descrever as consequências das práticas de assédio para a saúde do trabalhador e para o ambiente de trabalho, apontadas pelos funcionários do Banco da Amazônia.

1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma investigação de natureza qualitativa, na qual se adotou a entrevista como método de coleta de dados, visando identificar como os funcionários do banco da Amazônia percebem o assédio moral, os fatores que o determinam e as suas consequências para a saúde.

Procurou-se descrever, analisar e interpretar as percepções dos sujeitos que participaram do estudo com base em seus depoimentos e experiências, priorizando o significado que dão ao assédio, à sua repercussão no ambiente de trabalho e nas suas vidas, e seus posicionamentos diante dessas situações, se de submissão, tolerância, enfrentamento ou outros.

1.3.1. A escolha do objeto

Dentre as categorias profissionais que têm sido alvo de mudanças decorrentes da reestruturação produtiva, destaca-se a dos bancários. As mudanças ocorridas nas últimas décadas acabaram por trazer profundas transformações no trabalho e no contexto do trabalho bancário, provocando o aparecimento de queixas de assédio moral e consequências mais sérias para a saúde de alguns trabalhadores, tais como depressão e suicídio. Hoje a jornada de trabalho do bancário é mais longa, são muitas as metas a serem cumpridas, é grande a pressão pela produção e há um controle estrito sobre o tempo de trabalho dos funcionários.

O bancário vive uma transformação que o coloca frente a frente às novas formas de organização do trabalho e sofre as consequências disto: um maior número de afastamentos do trabalho por LER (Lesões por Esforços Repetitivos), estresse decorrente do trabalho e

sofrimento mental (Grisci, 2002; Grisci; Bessi, 2004; Laranjeira, 1997, 2001; Lima; Maciel, 2001; Maciel, 2000, 2002; Segnini, 1999). Diante desse quadro, pode-se supor que a prevalência do assédio moral no trabalho na categoria bancária seja elevada (MACIEL et al., 2007, p.119-120).³

Lis Soboll (2008b) fortalece essa argumentação ao afirmar que, no trabalho bancário, existe uma pressão para executar mal seu trabalho, o próprio sistema exerce essa pressão que se torna evidente na “fabricação de números”, em condutas antiéticas com clientes e com colegas de trabalho, no uso da violência organizacional como estratégia de gerenciamento de equipes.

Maciel et al. (2007), ao considerarem a ocorrência de situações constrangedoras que duraram até seis meses em uma frequência semanal, constataram que 7,97% dos bancários haviam sido assediados: “uma prevalência igual ou mais baixa do que a encontrada em amostras européias, como por exemplo, as encontradas por Hoel et al. (2001) e Vartia (1996), de aproximadamente 10%” (MACIEL et al., 2007, p. 125). Esses autores levam em conta também as diferentes condições de trabalho da categoria bancária no Brasil e na Europa. As condições brasileiras, dadas as limitações socioeconômicas, são piores. Acrescentam ainda:

Einarsen e Skogstad (1996) atentam para a importância de se diferenciar entre comportamentos negativos que são tolerados e comportamentos que não são tolerados, bem como entre situações que podem ser administradas e situações onde as vítimas têm dificuldade para se defender. Um estudo mais aprofundado sobre como os bancários percebem os diferentes tipos de situações constrangedoras pode ser produtivo para uma melhor compreensão do assédio moral na sua relação com os componentes culturais da organização (MACIEL et al., 2007, p.125).

De acordo com levantamento realizado pelo INSS em 2002, os trabalhadores da categoria bancária “respondem por 55% dos casos de afastamento por LER/DORT,⁴ 93% por ansiedade e 94% por depressão. Os transtornos mentais são apontados como a segunda causa de afastamento do trabalho na categoria bancária” (SOBOLL, 2008b, p. 154-155).

Pesquisa recentemente realizada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF, 2011) revelou que o assédio moral acomete 66% dos

³ Na verdade, essa suposição tem sido confirmada por pesquisas sobre o assédio no meio bancário, como a recentemente realizada pela CONTRAF, que será apresentada a seguir.

⁴ Lesão por esforço repetitivo e distúrbio osteomuscular relacionado ao trabalho.

bancários no Brasil. Com base na consulta a 27.644 trabalhadores bancários, constatou-se que “as principais queixas são cobrança abusiva, humilhação e falta de reconhecimento”, como afirma Juvandia Moreira, presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo.⁵

Por um lado, os bancários são suscetíveis de vivenciar situações de assédio, por terem sido muito afetados pelas mudanças decorrentes da reestruturação produtiva. Por outro lado, ainda são poucos os dados sobre a ocorrência de assédio moral com essa categoria na região Norte, o que demonstra a importância de pesquisas nessa esfera, já que as informações divulgadas com maior frequência mapeiam as práticas de assédio entre os bancários no Brasil de um modo geral.

1.3.2 O campo da pesquisa

A história do Banco da Amazônia está diretamente relacionada ao desenvolvimento social e econômico da região amazônica. Fundado por *Getúlio Vargas*, durante a II Guerra Mundial, com o nome de *Banco de Crédito da Borracha*, com o objetivo de financiar a produção da borracha no Estado do Pará destinada aos países aliados, o Banco da Amazônia é ainda hoje uma importante instituição financeira federal com a missão de promover o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal.

Em 1950, foi transformado pelo Governo Federal em *Banco de Crédito da Amazônia S.A.*, ampliando o financiamento para outras atividades produtivas e assumindo contornos pioneiros de banco regional misto, a partir da implementação do Primeiro Plano de Valorização Econômica da Amazônia e dos novos polos de crescimento propiciados pelo Governo Juscelino Kubitschek com a abertura da rodovia Belém-Brasília. Assume o papel de agente financeiro da política do Governo Federal

⁵ *Folha de S. Paulo*. São Paulo, 31 jul. 2011.

para o desenvolvimento da Amazônia Legal, já com o nome de *Banco da Amazônia*, tornando-se depositário dos recursos provenientes dos incentivos fiscais.

Em 1970, passa a ser uma sociedade de capital aberto, tendo o Tesouro Nacional 51% das ações e o público 49%. Em 1974, é alçado a agente financeiro do Fundo de Investimento da Amazônia (FINAM), administrado pela Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), atuando na expansão da fronteira agrícola e no avanço da industrialização regional.

Como gestor do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO), criado em 1989, possibilita aos mini, micro e pequenos produtores e empresários da região o acesso a uma fonte permanente e estável de financiamentos de longo prazo, com encargos diferenciados, resultando no crescimento de postos de trabalho e da geração de renda.

Hoje sua atuação está voltada para o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal, mediante a definição de critérios rigorosos na análise do crédito, a diversificação de suas fontes de financiamento de longo prazo, inclusive com recursos internacionais. Também, ampliou sua responsabilidade socioambiental, através de programas corporativos, bem como no patrocínio a ações culturais, esportivas e sociais.

Para a consecução dessas ações, o Banco da Amazônia articula-se com órgãos vinculados ao Governo Federal, Estadual e Municipal. Possui pontos de atendimento que cobrem toda a Amazônia Legal, os Estados de São Paulo e Brasília, e conta hoje com 96 agências, a maioria na Amazônia Legal. A pesquisa incluiu as seguintes agências, situadas na área metropolitana de Belém: Belém-Centro, Belém-Pedreira, Belém-Reduto, Ananindeua-Castanheira.

Como se trata de uma instituição financeira pública federal, o Banco da Amazônia admite seus empregados, mediante concurso público, no cargo de Técnico Bancário e Técnico Científico. Após dois anos na instituição, é possível aceder a diferentes funções comissionadas.

1.3.3 A coleta e a análise dos dados

A coleta de dados foi feita em Belém do Pará durante os meses de julho, agosto e setembro de 2010, consistindo em entrevistas individuais, semiestruturadas, realizadas pela pesquisadora, em local escolhido pelos sujeitos da pesquisa – na sede da Associação dos Empregados do Banco da Amazônia (AEBA), no sindicato dos bancários, no próprio Banco da Amazônia ou mesmo em sua residência.

Com o propósito de circunscrever a investigação aos objetivos da pesquisa, foi elaborado um roteiro de perguntas visando nortear a abordagem do universo experiencial dos sujeitos, conforme apresentado a seguir.

Questões norteadoras:

- Você já ouviu falar em assédio moral?
- O que você sabe a respeito do assunto?
- Conhece alguma história de assédio moral? Qual?
- Você considera o assédio moral algo comum nos ambientes de trabalho?
- De que forma você acha que acontece o assédio moral no seu ambiente de trabalho? O que você pensa a respeito disso?
- Você considera que o assédio moral traz consequências pra saúde dos trabalhadores?

No caso de a pessoa já ter sofrido, ou estar sofrendo, assédio, foram acrescentadas as seguintes perguntas:

- Você percebe alguma consequência do assédio moral na sua saúde ou na sua vida? Quais?
- O que você fez/faz para lidar com a situação?
- Que procedimentos você utilizou/utiliza para se defender?
- Você acha que o trabalhador pode contar com algum órgão de apoio para sua proteção em caso de assédio?
- Você consegue identificar maneiras de reagir ao assédio para evitar o adoecimento que dele decorre?

Foram entrevistados trinta e sete voluntários, dezessete homens e vinte mulheres, entre 21 e 63 anos de idade. A técnica para a constituição do universo de

sujeitos pesquisados foi a de indicações sucessivas entre os participantes (*bola de neve*), em que para cada entrevistado perguntava-se se poderia indicar algum conhecido para participar da pesquisa. Portanto, não houve uma escolha dos sujeitos a serem entrevistados. Entre os entrevistados, constam dois médicos do trabalho, dois dirigentes sindicais, um prestador de serviços do sindicato e trinta e dois bancários, que ocupam diferentes cargos – coordenadores, supervisores, analistas, técnicos, administradores, advogados, auditores, assessores, assistentes, caixas, escriturários. Não havia gerentes entre os entrevistados. Cinco dessas trinta e sete entrevistas referem-se ao pré-campo da pesquisa, realizado na agência de São Paulo nos meses de maio e junho de 2010. Esse número foi suficiente para a identificação de recorrências de informações no que concerne à percepção que os sujeitos têm de assédio, dos fatores que o determinam e de seu impacto na saúde. Todos os entrevistados, uma vez esclarecidos e orientados quanto ao teor, à natureza e aos objetivos da pesquisa, consentiram em participar voluntariamente da pesquisa, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo).

As entrevistas foram gravadas, totalizando setecentos e oitenta e três minutos e dois segundos de gravação e posteriormente transcritas pelo pesquisador. Nas transcrições, manteve-se o registro de língua usado pelos sujeitos. Foi utilizado o registro coloquial para garantir a fidelidade de suas falas: as falas foram transcritas respeitando-se os encurtamentos de palavras (“tá”, no lugar de “está”), as contrações (“pra”, no lugar de “para a”), os desvios em relação à norma culta. Nenhuma alteração do léxico nem da sintaxe foi feita. As falas foram fielmente transcritas. Foi adotada a ortografia padrão da gramática normativa. A pontuação (inclusive de falas citadas no interior dos depoimentos) baseou-se nas estruturas gramaticais, nas inflexões, entonações e silêncios dos sujeitos. Enunciados inacabados são terminados por reticências. Risos, pausas e choros estão sinalizados entre colchetes.

Para assegurar o anonimato, os sujeitos das entrevistas foram desidentificados e apresentados nos depoimentos citados por meio das seguintes informações: mulher/homem, idade, tempo de serviço e número de ordem da entrevista. No corpo do trabalho, recebem o seguinte código: S=Sujeito, M=masculino, F=feminino, mais o número de ordem da entrevista. O nome das pessoas e das instituições citadas pelos sujeitos também foram substituídos por letras (X, Y, Z) para preservar o sigilo da informação.

A análise dos dados partiu das entrevistas transcritas que, uma vez desidentificadas, foram ordenadas e categorizadas em três eixos temáticos, segundo as categorias de análise selecionadas: conceituação, fatores determinantes do assédio moral e consequências para a saúde e para a organização. Em seguida, procedeu-se à interpretação dos depoimentos referentes a cada uma das categorias selecionadas, de forma a ressaltar as configurações encontradas, estabelecendo correlações com as questões teóricas destacadas na literatura.

1.4 A ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, iniciando-se com esta introdução.

O segundo capítulo consiste na discussão sobre a conceituação de assédio. Apresenta-se a posição de pesquisadores sobre o assédio moral, considerados precursores nas discussões sobre sofrimento no trabalho, para, em seguida, apresentar-se a discussão proposta por pesquisadores que têm se debruçado sobre o tema na atualidade. Visando reduzir a distância entre teoria e análise, cotejamos, no final desse capítulo, as percepções que os sujeitos da pesquisa têm de assédio com as definições e características propostas pelos teóricos, procedimento adotado também nos capítulos subsequentes.

O terceiro capítulo propõe uma discussão dos fatores que determinam as práticas de assédio. Diferentemente do capítulo anterior, em que se destinou um item para apresentar a fala dos sujeitos, neste são confrontados *pari passu* as questões trazidas pela literatura com os dados obtidos na pesquisa, considerando: (i) contexto organizacional, social e econômico, (ii) relações de poder e (iii) permissividade, conivência e banalização.

O quarto capítulo analisa as consequências do assédio para o trabalhador e para a organização de trabalho, enfatizando-se as consequências do assédio moral para a saúde dos trabalhadores bancários e para o ambiente organizacional, a partir do diálogo entre a fala dos sujeitos pesquisados e as contribuições dos autores utilizados como referência.

O último capítulo, dedicado às considerações finais, faz uma retrospectiva da pesquisa realizada, reunindo e sintetizando as observações que resultaram da análise dos dados, além de apontar lacunas no conhecimento sobre o tema que poderão, eventualmente, inspirar investigações posteriores.

2 CONCEPÇÕES DE ASSÉDIO MORAL

E é meta direto, só tem que cumprir meta, e com isso um atropela o outro, né?
(SM-10)

A abordagem analítica do assédio moral tem como precursores autores voltados para a discussão do sofrimento no trabalho, como Heinz Leymann (1993, 1996), doutor em Psicologia do Trabalho. Tomando por base o termo *mobbing* utilizado por Peter-Paul Heinemann em 1960 para designar condutas agressivas adotadas por grupos de crianças nas escolas, Leymann constata que esse tipo de ação também ocorria nas empresas suecas, atingindo 3,5% dos assalariados.

Leymann desenvolve e aprofunda seus estudos, usando também o termo *psicoterror* (terror psicológico) para designar o processo de perseguição, violência e exclusão de um trabalhador por outro, ou pelo grupo, no ambiente de trabalho. Seu trabalho adquire repercussão e visibilidade com a publicação de *Mobbing*, em 1993. Nesse livro, o autor reflete sobre as situações ocorridas no ambiente de trabalho que impõem ao indivíduo danos psíquicos e físicos, tais como confrontos, maus-tratos, desprezo, agressões frequentes. Sem usar a expressão “assédio moral”, acaba por definir a violência no trabalho da seguinte maneira:

Toda conduta abusiva que se manifesta sobretudo por meio de comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos unilaterais de modo a afetar a personalidade, a dignidade, a integridade física e psíquica de uma pessoa, colocando em perigo seu emprego ou degradando o clima de trabalho (LEYMANN, 1993 *apud* GRENIER; SOULA, 2002, p. 137).

Leymann (1996 *apud* SALAH-EDDINE, 2008) observa que o *mobbing* é um processo de destruição constituído de comportamentos hostis que, tomados isoladamente, poderiam parecer inofensivos, mas cuja repetição tem efeitos perniciosos. O *mobbing* implica na sucessão, durante um período relativamente longo, de palavras e condutas agressivas da parte de uma pessoa dirigida a outra, tida como alvo. Segundo ele, há *mobbing* quando um ou vários comportamentos hostis se repetem pelo menos uma vez por semana durante no mínimo seis meses.

Em suas pesquisas junto a trezentos assalariados suecos, Leymann registrou quarenta e cinco comportamentos agressivos e agrupou-os em cinco categorias. A

primeira categoria reúne comportamentos cujo propósito é impedir a pessoa de se expressar e de se defender. Trata-se, por exemplo, de recusar-se a receber a correspondência de outrem ou de negar tê-la recebido, de não responder às intervenções da pessoa ou de interrompê-la em suas intervenções, de impedi-la de ter acesso a informações, de manifestar hostilidade na comunicação verbal como técnica de terror. Na segunda categoria, encontram-se os comportamentos cujo objetivo é isolar a pessoa: não lhe dirigir a palavra ou fingir ignorar sua presença, transferi-la para setores com pouca comunicação de modo a afastá-la do resto do pessoal e assim privá-la do apoio social. A terceira categoria inclui comportamentos capazes de descreditar a pessoa: depreciação, calúnia, ridicularização, humilhação diante dos colegas por meio de agressões diretas, fragilizando sua autoconfiança. Na quarta categoria, agrupam-se comportamentos cujo propósito é comprometer o desempenho; criticar negativamente as tarefas realizadas, pôr em dúvida sua capacidade, obrigá-la a realizar tarefas subalternas ou a cumprir metas irrealizáveis, para as quais a pessoa não está preparada. A quinta categoria compreende, finalmente, atos que causam danos à saúde: obrigar a realização de trabalhos perigosos ou nocivos à saúde e ataques físicos, emocionais ou sexuais (LEYMANN, 1996 *apud* SALAH-EDDINE, 2008).

Com base nessas categorias, Leymann criou uma ferramenta para calcular a incidência de assédio moral: *Inventory of Psychological Terrorization* (LIPT), comportando os quarenta e cinco comportamentos de assédio moral. Essa ferramenta é muito utilizada nas pesquisas atuais sobre assédio moral (LEYMANN, 1996 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007).

Leymann (1996) apresenta ainda quatro etapas do processo de *mobbing*. Haveria uma primeira etapa caracterizada por um incidente crítico entre duas pessoas ou conflitos clássicos existentes no trabalho, motivados por jogos de poder e interesse, pela busca de promoção ou de vantagens, que podem ser superados sem prejudicar as relações de trabalho. Se esses primeiros conflitos não forem superados, voltarão a repetir-se com mais frequência e o “conflito degenera-se em *mobbing* e em *psicoterror* quando se permite” (LEYMANN, 1996 *apud* SALAH-EDDINE, 2008, p. 46), dando início à segunda fase do processo, o assédio propriamente dito. Em um terceiro momento, a pessoa passaria a enfrentar as agressões vivenciadas, podendo recorrer a alguém hierarquicamente superior ou ao setor de recursos humanos para resolver o problema. Na quarta e última etapa ocorre aquilo que Leymann chama de exclusão, que

se caracteriza pela expulsão da pessoa, por pedidos de transferências sucessivos, licença saúde por um longo período, internação psiquiátrica, afastamento precoce do mundo do trabalho (LEYMANN, 1996 *apud* SALAH-EDDINE, 2008).

Posteriormente, Leymann (1996 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007) inseriu uma quinta fase – a do “diagnóstico errado” –, que corresponderia ao momento em que as pessoas assediadas recebem um diagnóstico de paranoia ou depressão e passam a sofrer as consequências desses diagnósticos.

Leymann, apesar de nunca ter usado o rótulo “assédio moral”, inaugurou o campo de estudos sobre esse tipo de violência. Com base em várias pesquisas empíricas, identificou suas especificidades, seu modo de evolução, suas causas e consequências. Imprimindo contornos científicos à temática, seus estudos influenciaram consideravelmente as pesquisas sobre assédio moral em muitos países da Europa, sendo hoje referência obrigatória nesse domínio (ALMEIDA BRADASCHIA, 2007). Ao mesmo tempo, os resultados de suas pesquisas serviram para chamar a atenção de trabalhadores, sindicalistas, administradores, médicos do trabalho e juristas para a gravidade da situação, encorajando-os a combater e a prevenir esses processos destruidores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 18).⁶

Pouco depois do trabalho seminal de Leymann, Christophe Dejours (1998) na França, reflete sobre a identidade e o sofrimento no trabalho, assim como sobre a naturalização do sofrimento do outro e a banalização da injustiça social, aprofundando os estudos acerca dos efeitos da organização do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores. Para o psiquiatra e psicanalista francês, vivemos em meio a uma guerra econômica provocada pela elevação crescente da competitividade, em nome da qual os fins justificam os meios, e toda uma linguagem é ideologicamente construída para justificar os efeitos perversos que as decisões tomadas em organizações públicas e privadas podem gerar (DEJOURS, [1998] 2006).

[...] estaríamos hoje [...] numa conjuntura social que apresenta muitos pontos em comum com uma situação de guerra. Com a diferença de que não se trata de um conflito armado entre nações, mas de uma guerra econômica na qual estariam em jogo, com a mesma gravidade que na guerra, a sobrevivência da nação e a garantia da liberdade. [...]

⁶ Em 1977, foi aprovada, nos países escandinavos, uma lei para proteger a saúde física e psíquica dos indivíduos nos ambientes de trabalho e eliminar possíveis condições geradoras de problemas mentais. Em 1994, acrescentou-se a essa lei um decreto que garantia cuidados médicos às vítimas do *mobbing* (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

É em nome dessa justa causa que se utilizam, larga mano, no mundo do trabalho, métodos cruéis contra nossos concidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra. [...] essa guerra travada sem recurso às armas implica no entanto sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica. Nessa guerra, o fundamental não é o equipamento militar ou o manejo das armas, mas o desenvolvimento da competitividade (DEJOURS, [1998] 2006, p. 13-14).

Dejours ([1998] 2006) distingue duas categorias de violência que ocorrem no ambiente de trabalho – a reativa e a ativa. A primeira consiste em uma reação do indivíduo a injustiças ou sofrimentos vividos: o indivíduo perde o controle de si e reage com violência, sob impulso, diante de uma situação difícil de suportar. A segunda é uma violência premeditada, ou seja, uma violência que implica intenção de agredir e prejudicar, degradando, deteriorando, destruindo a identidade do agredido. Esse tipo de violência tem relação com o que se tem denominado hoje assédio moral.

Apesar de não utilizar explicitamente a expressão *assédio moral*, em seu livro *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*, publicado em 1998, Dejours apresenta uma definição daquilo que ele denomina “males do trabalho”, muito próxima do que outros autores entendem por assédio moral. Para ele, os males do trabalho consistem em ameaças, chantagens e insinuações contra os trabalhadores para desestabilizá-los psicologicamente e induzi-los ao erro para, em seguida, usar esse erro como pretexto para a demissão.

A reflexão de Dejours avança e, preocupado com a tolerância em relação ao sofrimento do outro, o autor reflete sobre os mecanismos subjetivos da dominação, indagando-se por que razões alguns trabalhadores sujeitam-se às ações de hostilidade e outros se prestam a hostilizar colegas. Essa reflexão leva-o a incluir, entre os males do trabalho, a tolerância à mentira, a recusa em denunciá-la e a promoção mesmo de sua produção e difusão. (DEJOURS, [1998] 2006).

Para suportar o sofrimento que lhes é imposto, muitos trabalhadores acabam por construir mecanismos de proteção contra o sofrimento moral, entre os quais se destacam o “cinismo viril” – que consiste em colaborar com o sofrimento e a injustiça impostos ao outro para se autoafirmar e se fazer reconhecer – e a estratégia de ignorar, fingir não ver e não dar ouvidos ao sofrimento alheio. Aqueles que não conseguem proteger-se descompensam, sucumbem e adoecem (DEJOURS, [1998] 2008).

Quanto à conduta das empresas, Dejours ([1998] 2006) destaca a perseguição àqueles que não colaboram, que são deixados de lado ou transferidos para um setor execrável, ou ainda colocados diante de condições insuficientes para realizar e cumprir a contento suas tarefas. As ideias de Dejours, embora sem o rótulo *assédio moral*, mantêm profundas relações com o tema e certamente contribuíram para fazer avançar as reflexões sobre o assunto.

2.1 O ASSÉDIO MORAL

Quem utilizou pela primeira vez a expressão “assédio moral” foi a psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, em seu primeiro livro *Harcèlement moral: la violence perverse au quotidien*, publicado em 1998 (traduzido no Brasil em 2000, com o título *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*), para retratar a violência cotidiana no mundo do trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Desenvolvendo estudos em vitimologia e destruição moral, Hirigoyen centra suas pesquisas na violência no trabalho, concebendo o assédio como uma forma de violência interpessoal:

Decidi deliberadamente utilizar os termos *agressor* e *agredido*, visto que se trata de uma violência confirmada, mesmo sendo oculta, que tende a destruir a identidade do outro e a lhe retirar toda individualidade. É um processo real de destruição moral que pode levar à doença mental ou ao suicídio. Mantereí o nome “perverso” porque remete claramente à noção de abuso, como é o caso de todos os perversos. Essa violência tem início com um abuso de poder, continuando com um abuso narcísico, no sentido de que o outro é levado a perder a autoestima, e pode chegar a um abuso sexual (HIRIGOYEN, p. 16).

Nesse seu primeiro livro, que rapidamente conheceu o sucesso, Hirigoyen reflete, com base em depoimentos de seus pacientes, sobre a violência que ocorre dentro de casa (entre casais, entre pais) e no trabalho (entre colegas), procurando compreender o assédio e suas diferentes fases e descrever o perfil do assediador e do assediado.

Este livro provocou uma série de mal-entendidos que possibilitaram que, na linguagem corrente, todo tipo de agressão fosse tomada como assédio. Hirigoyen publica então, em 2001, seu segundo livro, *Malaise dans le travail: démêler le vrai du faux* (traduzido no Brasil com o título *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*), no qual analisa o assédio moral segundo um enfoque mais social e dentro do contexto geral da violência na sociedade, contrapondo-se à abordagem mais psicológica do primeiro livro, centrada na interação entre agressor e vítima (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Hirigoyen ([2001] 2006, p. 17) apresenta a seguinte definição do termo:

o assédio moral no trabalho é definido como qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho

Para Hirigoyen, é importante distinguir assédio moral – violência que destrói psiquicamente e se repete no tempo – da violência do cotidiano, a que qualquer um está exposto, e procede do mau humor, do nervosismo, da impaciência. O que diferencia essas duas formas de violência é a repetição, a insistência, a sistematicidade. Para ela, assim como para Leymann (1996), um ato isolado não é profundamente grave, o que constitui problema é o efeito cumulativo que gera nas vítimas sentimentos de rejeição, desprezo, humilhação (HIRIGOYEN, [2001] 2006).

Hirigoyen observa que o ambiente organizacional é marcado por circunstâncias que podem ser confundidas com assédio. Por isso é importante distinguir situações de estresse, conflito, gestão por injúria, agressões pontuais, más condições de trabalho, imposições profissionais, das práticas de assédio propriamente dito.

Segundo Hirigoyen ([2001] 2006), as empresas estão tornando-se cada vez mais exigentes e duras, cobrando mais e mais de seus trabalhadores. Para isso, recorrem à “gestão por pressão”, que acaba conduzindo ao estresse. Entretanto, segundo ela, na gestão por pressão não existe intencionalidade maldosa, seu objetivo é melhorar o desempenho, e não destruir:

No assédio moral, o alvo é o próprio indivíduo, com um interesse mais ou menos consciente de prejudicá-lo. Não se trata de melhorar a produtividade ou otimizar os resultados, mas de se livrar de uma pessoa porque, de uma maneira ou de outra, ela incomoda (HIRIGOYEN, [2001] 2006, p. 23).

Quanto ao conflito nas relações de trabalho, trata-se de um enfrentamento aberto, no qual as recriminações são faladas, explícitas, dando aos sujeitos possibilidades de diálogo e de autodefesa. Já nas situações de assédio, existe o escondido, o não falado, o velado. Se o assédio acontece, “é justamente porque nenhum conflito pode ser estabelecido” (HIRIGOYEN, [2001] 2006, p. 24). As empresas temem as agitações sociais que precedem os conflitos, porque as consideram prejudiciais à sua imagem; por isso, preferem, em geral, deixar instalar-se uma comunicação perversa a resolver possíveis conflitos.

Já a gestão por injúria consiste no comportamento de gestores despreparados que submetem seus funcionários a violências, insultos, pressões e desrespeito. O que diferenciaria esse tipo de gestão do assédio moral é o fato de ser uma violência percebida por todos, enquanto o assédio moral tende a ser uma violência velada. Quanto às agressões pontuais, embora não deixem de ser violência, são atitudes momentâneas, esporádicas; já o assédio é praticado sistemática e repetidamente. No que tange às “más condições de trabalho”, o fator que as diferenciaria do assédio moral é a intencionalidade. O fato de se trabalhar em um espaço sem as condições adequadas, ou de se ter sobrecarga de trabalho, não pode ser considerado assédio moral, a não ser que um único trabalhador seja submetido a essas condições deliberadamente. (HIRIGOYEN, [2001] 2006).

Em relação às imposições profissionais, é importante, segundo a autora, ter a consciência de que avaliações, críticas construtivas, transferências, mudanças de função, e outras atitudes que, quando ocorrem de forma respeitosa, sem o propósito de perseguição ou represália, não podem ser consideradas assédio moral. Já metas impossíveis que levam os trabalhadores a um estado de pressão que afeta sua saúde, tornando-se abusivas, enquadram-se na definição de assédio (HIRIGOYEN, [2001] 2006).

Com base nos estudos sobre assédio e nos relatos de pessoas assediadas, Hirigoyen ([2001] 2006) enumera as atitudes hostis que caracterizam as situações de assédio, organizando-as em quatro dimensões:

- a) *deterioração deliberada das condições de trabalho*, por meio de ações que visam levar a pessoa a parecer incompetente, tais como privá-la de sua autonomia, sonegar-lhe informações necessárias à realização de suas atividades, impedi-la de ter acesso a instrumentos de trabalho, atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências;
- b) *isolamento e recusa de comunicação*, por meio de ações cujo propósito é isolar a pessoa, tais como não lhe dirigir a palavra, ignorar sua presença, interrompê-la sistematicamente;

c) *atentado contra a dignidade*, por meio de chacotas, gestos de desprezo, insinuações desqualificativas, insinuações desdenhosas, maledicências e críticas em relação à sua vida privada;

d) *violência verbal, física ou sexual*, por meio de ameaças, agressões, invasão de sua vida privada, assédio sexual.

Assim, concebendo o fenômeno como uma violência, que acontece geralmente de modo velado, com intencionalidade maldosa, de modo repetido e sistemático, sob a forma de diferentes atitudes hostis que afetam a saúde dos trabalhadores e degradam o clima no ambiente de trabalho, Hirigoyen inaugura a expressão “assédio moral” e abre caminho para diversas pesquisas sobre o assunto.

No Brasil, Margarida Barreto, médica do trabalho, doutora em Psicologia Social, utiliza e difunde a expressão assédio moral, após realizar uma pesquisa entre 1996 e 2000, junto a mais de dois mil trabalhadores de noventa e sete empresas dos setores químico, farmacêutico e similares da região da grande São Paulo.

Sua pesquisa, que identificou, no universo pesquisado, 870 (41,99%) casos de humilhação – 494 entre mulheres (56,78%) e 376 entre homens (43,22%) –, teve forte impacto nos estudos sobre a violência no trabalho e suas consequências para a saúde dos trabalhadores, apontando, por exemplo, que os alvos preferenciais de assédio são pessoas com problemas de saúde, mulheres após a licença-maternidade, pessoas com mais de 35 anos, empregados que questionam as políticas de gestão ou que são solidários com colegas assediados. Verificou ainda que o assédio ocorre predominantemente nas relações hierárquicas assimétricas – 90% dos casos de assédio foram cometidos por superiores (BARRETO, [2003] 2006).

Em trabalho posterior Barreto (2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA) fundamenta e aprofunda suas conclusões acerca do assédio moral, com base na análise de 2480 questionários e 20 entrevistas com pessoas que sofreram assédio, mostrando, por exemplo, a maior incidência do assédio na região Sudeste (63,8%) do país em relação às regiões Sul (15,7%) e Nordeste (12,4%). Identificou que a maioria dos trabalhadores assediados pertence a empresas públicas, trabalha com registro em carteira e que, em 69% dos casos, a empresa havia passado por um processo de reestruturação nos últimos dois anos, sendo os setores da saúde, educação, bancos e

comunicação, respectivamente, aqueles onde houve maior frequência de relatos de assédio.

Embora considere que o conceito de assédio no Brasil ainda é cercado de imprecisões e controversas – o que tem favorecido o uso indiscriminado do termo em qualquer situação de conflito, pressão ou tensão – Margarida Barreto entende que o assédio moral consiste em toda exposição dos trabalhadores a situações vexatórias, humilhantes e constrangedoras, de forma repetitiva e prolongada durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sobretudo em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aécticas de longa duração, de um ou mais chefes, direcionadas a um ou mais subordinados, desestabilizando a relação da pessoa com o ambiente de trabalho e com a organização, forçando-a a desistir do emprego (BARRETO, [2003] 2006).

O assédio moral é uma forma sutil de violência que envolve e abrange múltiplos danos tanto de bens materiais quanto moral, no âmbito das relações laborais. O que se verifica no assédio é a repetição do ato que viola intencionalmente os direitos do outro, atingindo sua integridade biológica e causando transtornos à saúde psíquica e física. Compreende um conjunto de sinais em que se estabelece um cerco ao outro sem lhe dar tréguas. Sua intencionalidade é exercer o domínio, quebrar a vontade do outro impondo término ao conflito quer pela via da demissão ou sujeição (BARRETO, 2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007, p. 157).

Para Margarida Barreto (2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007, p. 158), o assédio moral apoia-se no poder coercitivo em que o “núcleo de sustentação é constituído pelo medo, a humilhação e o silêncio imposto... evitam-se explicações ou mesmo soluções na medida em que predomina entre os líderes uma atitude de fuga e, entre os pares, o pacto do silêncio e tolerância que rompe com as amizades”. Ela recusa as simplificações do assédio segundo as quais o fenômeno resultaria da ação de um indivíduo perverso, resgatando a responsabilidade das empresas: “a patologia individual daqueles que humilham é alimentada, construída e fortalecida cotidianamente pela instituição que o produz”.

Portanto, embora concorde com Marie-France Hirigoyen quando descreve o assédio como ataques intencionais e repetitivos de uma pessoa ou de um grupo a uma ou mais pessoas para provocá-la, atormentá-la, prejudicá-la, com efeitos nocivos na saúde, Margarida Barreto entende o assédio como um conflito assimétrico,

fundamentado em uma relação de poder, em que a parte mais atingida é a dominada – o trabalhador.

Se por um lado, o discurso dominante fala em liberdade, qualidade de vida e prioriza a realização das necessidades mais supérfluas, por outro, os trabalhadores convivem com restrições, ameaças e controles constantes... Cada vez mais solitário, com vínculos afetivos fragmentados, livre de qualquer participação social, só lhe resta a alienação, subordinação e sofrimento. Subordinação às ordens que vêm de cima, sem questionamentos, sem reflexões, sem liberdade, renunciando a seus desejos e necessidades (BARRETO, 2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007, p. 40).

Para a pesquisadora, tratamentos injustos, condutas ofensivas, formas de administrar ancoradas no medo, em humilhações e ameaças que têm, em sua origem, assimetrias e relações desiguais, caracterizam o assédio moral, em uma dinâmica em que humilhar o outro passa a ser instrumento de domínio e controle (BARRETO, [2003] 2006).

Segundo Margarida Barreto ([2003] 2006), no formato das políticas atuais de recursos humanos, o controle dos trabalhadores assume uma nova dimensão. Termos como “colaborador”, “associado”, “cooperador”, “parceiro”, “financiador” passam a fazer parte do vocabulário do patronato e são incorporados ao cotidiano do trabalho. Por trás desse aparato lexical, esconde-se a tentativa de cooptação dos trabalhadores.

Os conflitos são neutralizados e uma nova ordem é imposta, inaugurando novas formas de alienação econômica, social e intelectual. Como colaboradores ou financiadores, devem estar motivados e satisfeitos, decididos e atuantes, identificados com os objetivos do capital e flexibilizados emocionalmente, ou seja: devem ser maleáveis e submissos, sujeitados aos desejos indóceis e vorazes do capital (BARRETO, [2003] 2006, p. 101-102).

Maria Ester de Freitas (2001), doutora em Administração de Empresas, foi a primeira estudiosa brasileira a publicar num periódico de caráter acadêmico um artigo sobre assédio moral com o objetivo de contextualizar o fenômeno na esfera organizacional e de caracterizar essa prática. Em seu artigo, intitulado “Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações”, a autora afirma que:

[Em nosso cotidiano], podemos defrontar-nos com situações que nos minam as forças e que podem arrebentar-nos; tais situações constituem verdadeiros assassinatos psíquicos, porém apresentam-se como uma violência indireta, em relação à qual muitos de nós, sob o pretexto da tolerância, nos tornamos complacentes, indiferentes e omissos. No nosso dia-a-dia, não ousamos falar de perversidade; no

entanto as agressões reanimam um processo inconsciente de destruição psicológica constituído de procedimentos hostis, evidentes ou escondidos, de um ou vários indivíduos sobre o outro, na forma de palavras insignificantes, alusões, sugestões e não ditos, que efetivamente podem desestabilizar alguém ou mesmo destruí-lo, sem que os que o cercam intervenham (FREITAS, 2001, p. 9).

Freitas (2001, p. 10) também identifica a repetição e a sistematicidade como traços do assédio e reforça que, se as primeiras manifestações de hostilidade não forem combatidas ou denunciadas, diante do silêncio da pessoa face ao abuso de poder, as desqualificações e as agressões reproduzir-se-ão, e a pessoa será acuada, inferiorizada, submetida regularmente a manobras hostis e degradantes.

De acordo com a autora, existiriam três tipos de assédio moral nas organizações. O primeiro seria uma situação na qual um colega, na tentativa de valorizar-se, agride outro, o que geralmente ocorre em ambientes altamente competitivos nos quais a disputa é incentivada. O segundo refere-se a um superior que é agredido por um subordinado. Esse tipo é mais raro, porém passível de ocorrer, e pode ser observado quando um antigo funcionário, que foi promovido sem que os demais tenham sido consultados, sofre discriminação dos ex-colegas, ou quando um subordinado tem acesso privilegiado aos pares do superior e utiliza esse acesso para fazer fofocas ou mentir intencionalmente. Extravio de documentos e não repasse de recados são ações mais suaves, porém igualmente comuns. O terceiro tipo ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior. Embora identifique essas três situações de assédio moral, Maria Ester de Freitas (2001, p. 12) admite que a situação mais frequente é a de um subordinado ser agredido por um superior, “especialmente no atual contexto em que o medo da perda de emprego está presente e transforma-se numa alavanca a mais para provocar situações dessa natureza”.

Freitas (2001) argumenta ainda que, além da ameaça do desemprego, existem algumas medidas utilizadas pelos agressores que constituem verdadeiras armadilhas e tornam mais difícil o combate ao assédio moral, pois são arquitetadas para manter o sigilo da situação e impedir a reação da vítima. A primeira delas seria a recusa da comunicação direta, isto é, o agressor evita o conflito aberto e restringe as agressões, ainda que diárias, a atitudes e momentos de desmerecimentos: “É uma maneira de dizer sem usar palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido” (FREITAS, 2001, p. 12). A segunda seria a desqualificação da vítima. Assim como a primeira, essa

estratégia sutil e não verbal não permite a réplica ou o revide, pois a desqualificação pode se dar na forma de olhar, de falar da pessoa como se se referisse a um objeto, trocar seu nome, falar mal para uma terceira pessoa na sua frente, fazer alusões malévolas, críticas dissimuladas ou sarcasmos. A terceira estratégia envolve desacreditar o agredido, ridicularizando-o ou humilhando-o, até fazê-lo perder a confiança em si. Isolamento, constrangimento ou a incitação do outro a cometer uma falha seriam outras estratégias por meio das quais o assédio moral é operado no ambiente de trabalho. Finalmente, para a autora, o assédio sexual também deveria ser considerado como parte do leque de situações que configuram o assédio moral.

Outro pesquisador brasileiro que se dedicou aos estudos do assédio moral foi Roberto Heloani, doutor em Psicologia Social, publicou o artigo *Violência invisível*, no qual discute as especificidades da violência no trabalho, focalizando a prática do assédio moral como “uma forma particular de violência, sutil e perniciosa; uma forma de violência que gera vítimas entre indivíduos, grupos e organizações” (HELOANI, 2003, p. 58).

Do mesmo modo que os autores que o precederam, Heloani observa que o assédio moral não é um processo explícito, escancarado; ao contrário, muitas vezes é quase imperceptível, por isso ele o qualifica como uma violência invisível, caracterizada pela intencionalidade:

Consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, levando-a a uma posição de fragilidade, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Trata-se, portanto, de um processo disciplinador, no qual se busca anular a vontade daquele que, para o agressor, talvez se apresente como ameaça (HELOANI, 2003, p. 59).

Segundo Heloani (2005), em geral, o assédio moral nasce com pouca intensidade, como algo inofensivo, sem graves consequências, as agressões são relevadas e interpretadas como brincadeira. Em seguida, como as pessoas agredidas têm receio de denunciar, por temerem revide ou um constrangimento maior, o assédio propaga-se com força, propiciando um maior número de humilhações e brincadeiras de mau gosto. Desse modo, quando a vítima toma consciência da situação, o processo destrutivo já se estabeleceu, eventualmente sem possibilidade de reversão.

Para esse autor, embora a discussão sobre o assunto seja relativamente recente, “o fenômeno assédio moral é tão velho quanto o trabalho” (HELOANI, 2005, p. 2) e

acompanha o fluxo da história das relações trabalhistas, sempre marcadas por uma grande assimetria de poder.

Juntamente com Freitas e Barreto, Heloani (2008) procurou construir uma conceituação consensual para o assédio moral incluindo aspectos já estabelecidos por outros autores, como a *repetitividade* – os comportamentos hostis devem repetir-se por um longo período; a *intencionalidade* – as condutas hostis são deliberadamente dirigidas a uma pessoa ou a um grupo, com o propósito de lhe prejudicar e enfraquecer suas possibilidades de ação, obrigando ao desligamento do trabalho; e a *circunscrição espacial* – as ações de assédio ocorrem no ambiente de trabalho, entre pessoas que pertencem a uma mesma organização.

A reflexão de Heloani também aponta para o assédio moral não como um fenômeno de natureza individual, decorrente das inter-relações pessoais, mas sim como um fenômeno complexo com dimensões sociais, organizacionais e macroeconômicas.

Finalmente, deve-se citar a contribuição de Lis Soboll, psicóloga e doutora em Medicina Preventiva, para a compreensão das relações entre assédio moral e organização do trabalho a partir de uma pesquisa que desenvolveu sobre o assédio moral junto a bancários.

Com o objetivo de investigar a relação entre assédio moral e organização do trabalho bancário, Soboll (2008b) realizou uma pesquisa qualitativa em 2005 e 2006, junto a trinta e dois sujeitos (vinte e oito bancários, dois médicos do trabalho e dois dirigentes sindicais) da região sul do país, identificando uma forte recorrência da prática do assédio organizacional nessa categoria. Segundo a autora, os sujeitos entrevistados usam com muito mais incidência o termo assédio moral para designar pressões e abusos referentes à forma de gestão e de organização do trabalho do que para descrever os casos típicos de assédio moral, que envolvem relações interpessoais e intencionalidade maldosa. Por isso, decide utilizar o termo “assédio organizacional” ou “assédio moral organizacional” como uma figura diferente do assédio moral, objetivando destacar a violência como política de gestão e reconhecê-la como uma forma diferente de violência no trabalho:

O assédio moral e o assédio organizacional são práticas de violência psicológica no trabalho, definidas por condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais (OMS, 2002). A organização do trabalho apresenta elementos que desenham as especificidades dos espaços ocupacionais, que podem estimular, favorecer ou impedir a

concretização de situações de violência psicológica. A forma como o trabalho vem sendo organizado e os valores predominantes na nossa sociedade são permissivos para que a agressividade e a lógica utilitária estejam presentes como um padrão nas nossas relações no trabalho (SOBOLL, 2008b, p. 217).

Soboll (2008b) situa o assédio moral no âmbito da violência psicológica, apontando que esta pode ser mais perigosa do que a violência física, por causar danos, ao mesmo tempo, ao desenvolvimento físico, mental, espiritual, psicológico e social da vítima. Para a autora, esse tipo de violência pode ser encontrado em qualquer ambiente organizacional e ocorre com maior frequência do que a violência física, embora seja mais difícil de ser identificada.

Segundo Soboll (2008b), a violência psicológica tem recebido cada vez mais a atenção de estudiosos e pesquisadores, em virtude de sua repercussão para e no mundo do trabalho. Do mesmo modo, cada vez mais se tem discutido a violência no trabalho, nas suas diversas manifestações como ameaças, intimidações, omissões, humilhações, perseguições, assédio organizacional e assédio moral, entre outras.

Soboll (2008a) considera o assédio moral um tipo grave de violência no trabalho. Concordando com os demais autores já apresentados, ela o define como:

um conjunto de comportamentos hostis, repetitivos e prolongados, que, articulados, se configuram como armadilhas. Estas são elaboradas intencionalmente, com a finalidade de minimizar os espaços de ação, pressionando a pessoa de tal maneira que se torna insustentável a sua permanência num projeto, num setor ou na empresa, podendo levar a pedidos de afastamento, transferências ou desligamento, com possíveis repercussões para a saúde e para sua vida, profissional e social (2008a, p. 34-45).

Soboll acredita que a prática do assédio moral é nociva tanto para as relações de trabalho quanto para o clima organizacional. As demais pessoas do grupo de trabalho passam a viver em constante estado de alerta por temor de ser a próxima vítima. O assédio moral, segundo ela, teria desse modo um efeito de estratégia de gestão para todo o coletivo, favorecendo a submissão e inibindo questionamentos em virtude do predomínio do medo (SOBOLL, 2008a).

Soboll (2008a) ressalta que é importante delinear bem as fronteiras entre assédio moral e violência/assédio organizacional para se evitar uma generalização perigosa ou uma simplificação demasiada da realidade, capazes de levar a uma banalização das situações de assédio, escondendo a gravidade da violência psicológica no trabalho. Com

o propósito de estabelecer esses limites, a pesquisadora apresenta o seguinte quadro comparativo:

	ASSÉDIO MORAL	VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL
PROCESSOS	- envolve personalidade - o alvo é definido - o objetivo é excluir	- todos são alvos - o objetivo é aumentar a produtividade e/ou reforçar a obediência
IMPACTOS SOBRE A SAÚDE	- agravos à saúde mental e física	- agravos à saúde mental e física
INTERVENÇÕES DE PREVENÇÃO E COMBATE	- ênfase no nível individual - envolve também a estrutura organizacional	- ênfase no nível da estrutura organizacional - envolve também o nível individual

Figura 1- Comparação entre assédio moral e violência/assédio organizacional (SOBOLL, 2008a, p. 47).

Segundo Soboll (2008a), a complexidade do tema assédio moral ainda não foi alcançada nem mesmo na esfera conceitual, tendo em vista as imprecisões e a permissividade com que se emprega a expressão no Brasil, onde designa as mais variadas vivências desconfortáveis no âmbito do trabalho. No entanto, se a ampliação conceitual feita pelos atores sociais pode ser considerada inadequada do ponto de vista acadêmico, pode ser coerente com o contexto atual de um mundo do trabalho marcado pela desigualdade social, pela precarização, pela exploração, pelo abuso de poder e pelo desrespeito às leis e aos direitos trabalhistas (SOBOLL, 2008a).

Como se pôde constatar, são diversas as concepções de assédio moral de acordo com os diferentes pesquisadores do tema. Embora possamos identificar inúmeros pontos em comum, muitas características semelhantes, cada pesquisador descreve comportamentos típicos de assédio conforme sua perspectiva de análise e conforme o contexto social no qual está inserido.

2.2 A FALA DOS BANCÁRIOS

Do mesmo modo que entre os pesquisadores existe uma larga gama de situações compreendidas como assédio moral, é possível, também entre trabalhadores, que diferentes condutas sejam consideradas assédio moral, particularmente no setor bancário, cujos profissionais têm sido alvo de várias mudanças decorrentes da reestruturação produtiva.

Os trabalhadores de uma organização específica – como o Banco da Amazônia – são selecionados, treinados e avaliados de acordo com os valores organizacionais. Como esses valores estão cada vez mais voltados para metas, resultados e lucro, os funcionários devem desempenhar os papéis esperados e alcançar os objetivos traçados pelo banco, nem que para isso (ou em prol disso) se permita um cenário de violência no trabalho e possíveis ocorrências de assédio moral.

Pudemos constatar que grande parte dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa associa, em suas falas, as condutas de assédio à gestão por pressão, identificando como traços mais marcantes desse fenômeno a cobrança, a imposição, a ameaça para o cumprimento de metas e para o alcance de resultados. As respostas às perguntas “Você já ouviu falar de assédio moral?” e “O que você sabe a respeito do assunto?” permitiram-nos identificar suas percepções e as condutas reconhecidas por eles como tipicamente características de assédio. Na fala de SM-31, por exemplo, aparece a ideia de que o assédio é uma forma de violência que consiste em atitudes de cobrança e imposição da parte de um superior, dirigidas a um subordinado, capazes de provocar transtornos psicológicos.

Sobre assédio moral, eu acho que é aquela, não vamos dizer uma cobrança, mas aquela imposição realizada pelo empregador, de forma que chega a ser uma agressão moral, psicológica, para alcançar um resultado determinado pelo próprio empregador, de maneira que essa cobrança, essa manifestação que o empregador causa sobre o empregado, causa algum tipo de transtorno, algum prejuízo de maneira psicológica. Ela não é feita só pelo empregador, mas sim por uma pessoa que possa ser um superior também [...] (Homem, 29 anos, 8 anos de banco, entrevista 31).

Porque aqui a gente passa, eu acho que, diariamente, por diversos tipos de assédio moral, né, porque o banco trabalha muito com sistema de metas, né, cumprimento de metas, que tem que atingir aquele resultado... De certa forma, isso é até uma imposição, meio, uma coisa muito forçada, chega até certo ponto de uma ameaça, não muito explícita, mas ele chega a cobrar, uma forma muito violenta [...] (Homem, 29 anos, 8 anos de banco, entrevista 31).

O assédio, portanto, é percebido como um movimento descendente e como uma estratégia usada para se alcançar o cumprimento de metas, que se caracteriza por condutas agressivas e causa transtornos psicológicos.

É bem verdade que muitos hesitam e iniciam suas falas com palavras que denotam incerteza (“eu acho”, “bom, é uma, deixa eu ver...”), mas, apesar de percebermos ainda haver incertezas e dúvidas em relação ao assunto, identificamos que pelo menos vinte dos sujeitos entrevistados apontam, em suas falas, ou a *sistematicidade* ou a *intencionalidade maldosa* como traços indicadores de uma situação de assédio, conforme descrito por Leymann (1993, 1996), Hirigoyen ([2001] 2006), Maria Ester de Freitas (2001), Margarida Barreto ([2003] 2006), Heloani (2003, 2005, 2008), Soboll (2008a, 2008b).

Eu entendo que é uma prática em que tem que haver certa reincidência em que há uma relação de trabalho e uma outra pessoa tenta te diminuir, te prejudicar, e você se sente é constrangido, em situações constrangedoras, mas que requer uma prática, como eu posso dizer, uma frequência, foi o que ficou mais claro pra mim, agora o que é complicado é o como se provar e como ter certeza que realmente isso é um assédio moral? (Mulher, 30 anos, 1 ano de banco, entrevista 34).

As pessoas não têm conhecimento, então, qualquer agressividade, qualquer ato e descontrole emocional de repente é configurado como assédio moral. E o assédio moral não é isso, né? Ele pressupõe a repetição, a intencionalidade, é deliberado, né, uma coisa que você quer que aquela pessoa se sinta isolada, afastada, humilhada... Então, é uma coisa que vai quanto mais acontecendo, não é um momento apenas (Mulher, 46 anos, 26 anos de banco, entrevista 16).

Assédio moral, deixa eu ver se consigo captar bem, é quando um funcionário sofre perseguições pelo seu chefe imediato, superior, ou até pelos seus próprios colegas ele sofre algum tipo de pressão, e isso é bem direcionado, e não é só uma vez, são vários acontecimentos e que levam a crer que essa pessoa está sendo prejudicada ou até perseguida em seu ambiente de trabalho (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Agora eu já consigo falar na situação, antes eu nem conseguia falar, porque era uma coisa que era diária, não era uma coisa tipo assim: “ah, hoje eu não vou encontrar ele, hoje ele não vai agir assim”. Não, o comportamento dele é esse, a personalidade dele é essa, e não tem condição, ainda que ele não gritasse contigo naquele dia, ele gritava com o teu colega, ele humilhava o teu colega, quer dizer, era uma coisa impressionante [...]. (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Ele age intencionalmente, eu vou só te dizer a que ponto eu cheguei na época, eu fazia xixi na cama, tu acreditas? Eu fazia xixi na cama quando aconteceu isso [choro] foi horrível, foi horrível, sabe, horrível, horrível, horrível, nossa! (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Quanto à sistematicidade, verificamos que recorreram a palavras e expressões em um contexto linguístico que evidencia a ideia de que o assédio não existe sem esse traço: “uma prática em que tem de haver certa reincidência”, “[o assédio] requer frequência”, “ele pressupõe repetição”, “não é só uma vez, são vários acontecimentos”, “era uma coisa que era diária”.

Da mesma forma em relação ao critério de *intencionalidade maldosa*, os sujeitos da pesquisa, em sua maioria, reconhecem tratar-se de uma violência que presume o propósito consciente de praticá-la. Esse entendimento é verbalizado de diferentes maneiras pelos sujeitos: “[o assédio é uma prática em que] uma outra pessoa tenta te diminuir, te prejudicar”, “[o assédio] pressupõe a intencionalidade, é deliberado [...], você quer que a outra pessoa se sinta isolada, afastada, humilhada”, “é bem direcionado”, “ele age intencionalmente”. Em outras palavras, os sujeitos têm consciência de que esse tipo de comportamento não é uma reação impulsiva, ocasional, diante de um problema vivenciado no trabalho, eles reconhecem um comportamento voluntário, que surge da vontade do assediador de causar dano a uma determinada pessoa, por isso, se reproduz reiteradamente.

Já o aspecto velado, insidioso, implícito, apontado por alguns teóricos como um traço do assédio (HELOANI, 2003, 2008; HIRIGOYEN, [2001] 2006), é pouco identificado nas falas dos sujeitos. Não são raros os sujeitos que, ao contrário, referem ofensas explícitas e agressões verbais na presença de colegas, ameaças abertas, gritos mesmo. Muitos nada dizem a respeito desse aspecto. E uns poucos veem o assédio como uma “violência velada”, como “algo indireto”, como algo “que não aparece”. SM-11 acusa o banco de camuflar a cobrança excessiva por meio do discurso do cumprimento de metas. Leia-se: a cobrança excessiva, sem medida, é uma forma de agressão. SM-31, por exemplo, afirma ser “uma ameaça não muito explícita”. SM-36 enfatiza mais esse aspecto. Ele conta ter sido assediado e, em seu relato, diz ter sido rebaixado a uma função inferior, sem gritos, sem ordens explícitas, sem reprovação nem ofensas, sem mensagens diretas nem explicação plausível. Ao contrário, colocaram-no

em um posto abaixo de sua capacidade técnica, dizendo-lhe que ele era “o melhor” para exercer aquela função.

O banco faz o negócio de uma forma velada, ele não diz que tem que chicotear, ele diz você tem que cumprir meta, a sua meta é essa, uma meta sobre-humana... Então, o que que acontece? Ele começa a chicotear e exigir mais do que a capacidade do eu funcionário, entendeu? (Homem, 56 anos, 34 anos de banco, entrevista 11).

De certa forma, isso é até uma imposição meio, uma coisa muito forçada, chega até certo ponto de uma ameaça, não muito explícita, mas ele chega a cobrar, uma forma muito violenta [...] (Homem, 29 anos, 8 anos de banco, entrevista 31).

Ninguém chegou comigo gritando, ninguém chegou comigo esbravejando, ninguém chegou comigo dizendo “assim não, tu não faz mais parte”. Não houve mensagens diretas, não houve mensagens claras. Ninguém me chamou no auditório e disse: “tu és burro, tu és incompetente”. Não, muito pelo contrário, né, não. “Você vai porque você é o melhor, porque você vai fazer isso”. Ou seja, existe assim toda uma contradição, né? Me davam uma função bem abaixo da minha capacidade técnica mas dizendo que eu era o melhor pra fazer aquilo, entendestes? E aí aonde é que fica a caracterização do assédio, né, que a gente conhece, que eu tenho lido, pesquisado sobre isso? O assédio não é algo que é direto, que viola, que aparece, não. O assédio moral muitas vezes é uma violência velada (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

A reflexão de Hirigoyen ([2001] 2006), segundo a qual o agressor assedia porque considera seu alvo uma ameaça e o faz para se proteger aparece, de certa forma, em algumas falas de sujeitos que foram assediados. SF-21, por exemplo, identifica esse traço no comportamento da pessoa que a assediou. Segundo ela, os funcionários competentes, com qualificação profissional, títulos acadêmicos representavam uma ameaça para o assediador, tornando-se alvo de sua perseguição.

Nós tivemos colegas [...] que pediram demissão do Banco por causa dele, saíram por causa do X [...], ele chamava a Y de incompetente, assim, na cara dela e na presença dos outros. A A é uma pessoa que tem inclusive mestrado em D.C., ela era até pouco tempo atrás e durante muito tempo Coordenadora do Curso de D. da Instituição Z, uma pessoa de uma responsabilidade, de uma capacidade! Então, como é que ele agia, o X? Todas as pessoas que ele percebia que tinham uma capacidade, que inspiravam perigo pra ele, eram as que ele mais massacrava [...]. Então, o assediador, ele age exatamente assim, quando ele vê que a pessoa inspira um perigo pra ele, que ela tem o conhecimento, que ela pode deixar ele numa situação complicada, é essa que ele vai perseguir [...] (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Encontramos também depoimentos que referem o isolamento e a recusa de comunicação como condutas do assédio, ações identificadas por Leymann (1996), Dejours ([1998] 2006), Hirigoyen ([2001] 2006), Freitas (2001), em suas descrições. SF-12 relata um caso de assédio em que um colega foi colocado em um setor isolado, completamente distante de suas possibilidades de trabalho, fora do seu campo de atuação/formação, como uma estratégia para privar-lhe do apoio social e, desse modo, dificultar uma possível reação. Já o depoimento de SM-8 conta de sua vivência de assediado: o gerente não lhe dirigia a palavra, ignorava sua presença, a ponto de levá-lo a dizer “eu não existia”.

Teve um problema lá, que nós vivenciamos, que um funcionário foi mandado pra biblioteca, um engenheiro agrônomo, foi o primeiro colocado no concurso do Banco [...], por essa pessoa, porque ela tinha uma certa, uma certa, digamos, eu não sei a palavra exata, mas era bem vista pelo gerente, entendeu? Então, ela era uma pessoa da confiança do gerente e ela conseguiu levar uma situação que aconteceu na sala contra esse funcionário. E ele foi isolado na biblioteca, ele não saiu pra denunciar, ele simplesmente se debruçou nos livros, ele estava numa biblioteca e estudou, passou noutro concurso e hoje tá bem em outro órgão, em outra instituição, entendeu? E tudo isso aconteceu com a mesma pessoa, e nunca ninguém fez nada e não vai fazer [...] (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

Eu tava me matando por dentro em função de ter que encarar o gerente todos os dias e me sentir ignorado pelo processo, nem um *bom dia*, nem *boa tarde*, nem uma dúvida que ele tivesse, ele podia pisar nos calos, lá, mas ele não consultava comigo, eu não existia (Homem, 40 anos, 8 anos de banco, entrevista 8).

Mais frequentes ainda são as falas que identificam a humilhação, o desrespeito, a dominação, a violência, a desestabilização, a diminuição, a perseguição como traços característicos do assédio, discutidos por muitos teóricos, como Leymann (1996), Dejours (1999), Hirigoyen ([2001] 2006), Freitas (2001), Margarida Barreto ([2003] 2006), Heloani (2003, 2005, 2008), Soboll (2008a, 2008b).

E o que que é assédio moral? É essa relação que você mantém de humilhação com o outro, de você buscar o trabalho do outro através do mando, da humilhação, do desrespeito, da falta de valorização do trabalho, da ameaça, de uma constante ameaça à sua avaliação de desempenho. Quando uma pessoa adoece aqui no banco, ela entra com o atestado e ela adoece pela sua condição de saúde física e pela sua condição psíquica porque ela já fica deprimida com o que vão pensar (Mulher, 43 anos, 5 anos de banco, entrevista 15).

Hoje o assédio, no meu entendimento, são essas formas que você tem, é violência física, mental, emocional, instrumentos que te levem à tua desestabilização psicológica dentro do ambiente de trabalho e que com certeza vai refletir na tua vida particular (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

Bom, assédio moral é uma, vamos dizer, uma ação, normalmente de um empregador, ou outra pessoa em que promove diminuição, digamos assim, da outra, né? Isso pode acontecer a partir de palavras e atos também, é aquele que humilha, que diminui realmente a pessoa como pessoa. Isso é um assédio moral a meu ver (Homem, 57 anos, 34 anos de banco, entrevista 29).

[Assédio moral] são todas aquelas situações vivenciadas por qualquer pessoa, situações humilhantes, constrangedoras, pela qual a pessoa pode passar em determinado tempo e que de repente começa a causar certos danos naquela pessoa, né? Não é só de chefia pra empregado, pode ser de empregado pra chefia, de colega pra colega... E hoje é muito comum... Aqui tem muitos casos de colegas que se afastam por problemas de chefia mesmo, que pega muito no pé, que humilha, chama de burro, marca, marca mesmo aquele funcionário o tempo todo (Mulher, 41 anos, 10 anos de banco, entrevista 19).

O assédio moral é uma prática comum no ambiente de trabalho em que os superiores hierárquicos fazem com que seus subordinados se sintam humilhados, rebaixados, submetidos a uma situação vexatória, humilhante, se sintam mal (Mulher, 28 anos, sindicalista, entrevista 14).

No cenário de uma instituição financeira, cercado de competitividade, focado em lucros e resultados, com os valores humanos postos em segundo plano, o assédio moral passa a ser utilizado como uma ferramenta para disciplinar as pessoas da organização ou um modo deliberado de exercer o poder com o propósito de atingir os objetivos do banco, como atestam, na esteira das reflexões de Heloani (2003, 2005, 2008), Barreto (2003, 2005), Soboll (2008a, 2008b), alguns depoimentos dos sujeitos pesquisados:

Teve um fato que eu presenciei de um colega que tava sendo perseguido, né? O gerente todo dia vinha cobrar dele coisas que ele não tinha como dar conta e, por exemplo, o gerente queria que ele aprovasse a todo custo o cadastro de cliente, e ele não poderia fazer isso porque muitas vezes tinha erros, faltavam documentos, e, como o gerente queria bater metas, eu presenciei brigas, o gerente gritando com ele e tudo mais, desrespeitando o rapaz, falando até em dizer que ia mandar botar ele à disposição [...] (Homem, 49 anos, 26 anos de banco, entrevista 4).

Ela procurou utilizar o poder que o cargo dela dava pra ela e persuadiu outras pessoas de outros órgãos pra realmente me impedir de conseguir aquilo que eu objetivava. E a primeira coisa que ela colocou foi que ela só me liberava pra fazer o curso se colocasse outra pessoa no meu lugar com o meu mesmo nível de qualificação, coisa que era impossível, no banco (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

Ela me agredia muito verbalmente, na frente de todo mundo, toda vez que eu tentava me colocar, e tudo o que eu fazia, todas as minhas, as minhas, é [pausa], os meus trabalhos, sempre que ela me via assim me respondia com uma certa agressão, né? Ela procurava até me induzir ao erro pra tentar me punir de alguma forma [...]. Eu me via preterida de todo o jeito, o meu trabalho não tinha visibilidade, sempre eram as mesmas coisas, era assim, passar fax. Eu fui contratada no banco como economista, né? E era sempre assim, passar fax, mandar fax pra alguma instituição pedindo alguma documentação, né? Aí, esse fax, ela virava de cabeça pra baixo dizendo sempre que estava errado a maneira que eu estava escrevendo, querendo sempre menosprezar o meu conhecimento (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

Eu vi colegas perdendo a gratificação, que pra mim pode ser uma forma de assédio moral, né? A pessoa perder a sua função porque foi contrário a uma decisão do chefe que achava que não era aquilo, que poderia tomar uma outra decisão, que poderia comprometer até a instituição... Aí, o chefe encara aquilo como um desrespeito, porque ele é uma autoridade... Então, é um desrespeito e acaba prejudicando, transferindo a pessoa sem função nenhuma e a pessoa acaba ficando deprimida. Teve colegas que tiveram que se afastar do trabalho, passaram um bom tempo afastados por problemas depressivos, ocasionados por isso, por afastamento, é ser transferido de uma área porque você entrou em conflito com o chefe [...] (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Buscando sintetizar o conjunto das falas dos entrevistados em relação a este ponto, observa-se que dezenove sujeitos definem o assédio moral uma forma de coação, pressão, imposição ou ameaça sofrida por um funcionário com o intuito de levá-lo a realizar uma tarefa com a qual não concorda, ou que está além de sua capacidade ou fora da sua área de atuação, ou ainda em prol de metas e resultados do banco, podendo haver intencionalidade maldosa:

Mas a gente sempre é cobrado pra vender produto [...] sabe, aquela cobrança incessante [...]. Na área que trabalho, tem esse tipo de coisa, que eu acho que é uma forma de assédio, porque, por exemplo, eu sou caixa, não sou vendedora, não fui contratada pelo banco pra vender produto, e eu acho que tudo que foge àquilo que você tem como seu serviço é um assédio, principalmente pela cobrança, né? Sabe, você tem que vender, tem que vender, você é pressionada o tempo todo pra vender aquilo, apesar que a gente nunca conseguiu alcançar esse tipo

de meta... Eu acho que esse tipo de assédio as pessoas já acostumaram, já se acostumaram com isso, e é constante isso (Mulher, 59 anos, 31 anos de banco, entrevista 2).

Tem gerente que chama o funcionário de burro, de incompetente porque não vendeu o produto, e isso é comum acontecer, esse tipo de ofensa, na frente das outras pessoas inclusive, é uma pressão muito grande, só que as pessoas já incorporam como parte do seu trabalho, como algo comum mesmo (Mulher, 60 anos, 30 anos de banco, entrevista 3).

Já onze dos sujeitos entrevistados consideram o assédio moral um mal que ocorre no ambiente de trabalho que se origina e se fundamenta em relações de autoritarismo, caracterizadas por humilhações, desrespeitos, constrangimentos, insultos, nas quais nem sempre os envolvidos têm consciência de que se trata de uma situação de assédio:

Eu acho que é da cultura do banco, uma cultura ainda centrada numa relação de mando mesmo, eu acho que tem inclusive a ver com a cultura do nosso Estado, de coronéis, às vezes, eu tenho a nítida sensação que a pessoa não percebe que está assediando, mas acha aquilo natural, gritar, berrar... (Mulher, 43 anos, 5 anos de banco, entrevista 15).

Vejo um 'banco adoecido' devido às tensões que se instalaram com essas gestões impostas de uns oito anos pra cá ou mais, mas piorou mesmo de uns quatro anos pra cá... Se faço uma crítica dessa aberta, perco o cargo, sem dúvida, sei lá o que me acontece... As gestões são intocáveis, não aceitam a crítica (Homem, 55 anos, 30 anos de banco, entrevista 1).

E apenas sete identificam concomitantemente os traços *intencionalidade*, *sistematicidade* e *adoecimento* nas situações de assédio moral, definindo o fenômeno como uma violência que acontece no trabalho de forma intencional, sistemática e que, ao mesmo tempo, gera danos à saúde do trabalhador, conforme descrito por Leymann (1996), Hirigoyen ([1998] 2008, [2001] 2006), Freitas (2001), Margarida Barreto ([2003] 2006), Heloani (2003, 2008), Soboll (2008a, 2008b):

Assédio moral, deixa eu ver se consigo captar bem, é quando um funcionário sofre perseguições pelo seu chefe imediato, superior, ou até pelos seus próprios colegas ele sofre algum tipo de pressão, e isso é bem direcionado, não é só uma vez, são vários acontecimentos e que levam a crer que essa pessoa está sendo prejudicada ou até perseguida em seu ambiente de trabalho (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Eu acho que essas situações que afetam o empregado, que afetam o emocional do empregado, principalmente quando elas são frequentes, eu acho que é assédio moral, embora o banco e a própria comissão de ética da Presidência da República, da qual o banco é subordinado, considere que não existe assédio moral, eles não aceitam esse termo assédio moral, no máximo dano moral, ofensa, mas não assédio moral (Mulher, 56 anos, 32 anos de banco, entrevista 25).

A Tabela 1 apresenta, de forma sintética, os dados referentes às diferentes formas de percepção do assédio identificadas pelos sujeitos da pesquisa.

Tabela 1: Diferentes percepções de assédio moral identificadas pelos funcionários do Banco da Amazônia

concebem como forma de coação, pressão, imposição ou ameaça para realizar tarefas com as quais não concordam ou acima de sua capacidade ou focando metas e resultados do banco	19
concebem como fruto de relações de autoritarismo, humilhações, desrespeitos, constrangimentos, insultos	11
concebem como violência intencional, sistemática, com consequências nocivas para a saúde do trabalhador	7

A leitura desses depoimentos mostra que os bancários usam a expressão *assédio moral* para referir-se a várias formas de violência que acontecem em seu ambiente de trabalho, sugerindo, que nomear esses abusos como *assédio moral* é uma alternativa para falarem de suas vivências e experiências no trabalho, marcadas por competitividade, pressões exageradas e foco nos resultados. Assim, o uso da expressão *assédio moral* oferece a possibilidade de um reconhecimento social capaz de dar visibilidade às contradições e aos confrontos com a organização do trabalho, diante de exigências e ameaças desmedidas, como já havia constatado Soboll (2008a). Por outro lado, os resultados mostram que muitos sujeitos veem esse tipo de situação como “algo a que as pessoas já acostumaram”, algo “constante”, “que as pessoas já incorporam como parte do seu trabalho”, “como algo comum mesmo” ou “como parte da cultura do banco”.

Pouco mais da metade dos sujeitos entrevistados – dezenove entre os trinta e sete – relata ter sofrido assédio moral dentro do Banco da Amazônia. Muitos deles

mencionam uma relação conflituosa e agressiva com um superior ou um colega que os oprimia e lhes inspirava medo:

Olha foi assim, foi gradativo, eu comecei com crises de choro, aí a coisa foi evoluindo e chegou num ponto que eu tive que partir pra medicamento forte, entrei de licença médica, porque eu comecei assim a ter pavor dele, eu comecei a ter medo porque eu via que nós éramos poucos e ele me sufocava, eu comecei a me enfraquecer, parece que tiraram as minhas forças, tiraram as minhas forças completamente, teve repercussão na minha vida daqui do escritório, teve repercussão na minha vida pessoal, foi horrível, horrível, horrível, horrível... Agora eu já consigo falar na situação, antes eu nem conseguia falar... (Homem, 40 anos, 12 anos de banco, entrevista 22).

Ela me agredia muito verbalmente, na frente de todo mundo, toda vez que eu tentava me colocar e tudo o que eu fazia, todos os meus trabalhos, sempre que ela me via assim me respondia com uma certa agressão, né? Ela procurava até me induzir ao erro pra tentar me punir de alguma forma... (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

No entanto, quando se colocam em pauta os quesitos *intencionalidade*, *sistematicidade* e *adoecimento*, como traços que devem ocorrer concomitantemente para que se caracterize uma situação de assédio, conforme descrito em grande parte da literatura, apenas sete sujeitos, entre os dezenove que relataram ter sofrido assédio, referem conjuntamente deliberação do assediador, repetição da situação de forma frequente e adoecimento. E, desses sete, apenas um levou a questão à justiça, obtendo ganho de causa na ação judicial em primeira e segunda instância.

Os demais sujeitos entrevistados – dezoito entre os trinta e sete – relataram nunca ter vivenciado uma situação de assédio moral, mas todos eles afirmaram conhecer alguém que já sofreu assédio ou já ter ouvido alguma história de assédio ocorrida no banco:

Veza ou outra a gente verifica situações assim gritantes de pessoas chegarem chorando, não é, porque brigou com o patrão, hoje nem ontem, é porque já vem assim... Quando eu falo patrão, eu digo um colega que tá em cima e não tem poder de decisão sobre aquele colega, mas a cultura nas relações de trabalho hoje no Banco da Amazônia denigre a própria imagem do trabalhador em relação ao cliente e em relação aos colegas, porque como tu tens o teu salário achatado durante anos e tu não tem uma progressão regular, tu acabas correndo atrás de alguma coisa que vai te garantir naquele momento, tipo uma comissão... Então, como eu falo, tu ficas refém de uma comissão, então, qualquer coisa, se tu não cumpres uma meta, ou se atendes mal um cliente, aquilo entra na ouvidoria e conta pra reduzir tua comissão, cair mesmo, tirar, e aí já vêm várias pessoas por trás

querendo aquele teu salário todo... (Homem, 30 anos, sindicalista, entrevista 13).

A Tabela 2 apresenta, resumidamente, os dados relativos às situações de assédio.

Tabela 2: Informações sobre situações de assédio moral identificadas pelos funcionários do Banco da Amazônia

Sofreram assédio	19
com <i>intencionalidade, sistematicidade e adoecimento</i>	9
procurou amparo da justiça	1
Não sofreram assédio, mas conhecem funcionários que sofreram assédio ou já ouviram histórias de assédio que ocorreram no banco	18

A análise desses depoimentos permite identificar que o assédio moral é reconhecido pelos sujeitos (todos mencionam histórias de assédio, ora como protagonistas ora como ouvintes ou espectadores), e grande parte deles concebe-o como forma de pressão diretamente relacionada à política de gestão do banco. Na visão dos sujeitos pesquisados, o ambiente de trabalho do Banco da Amazônia apresenta um cenário em que a violência é permitida, visto que está de acordo com os objetivos da empresa, e o assédio moral acaba surgindo como uma ferramenta de gestão, em que as metas e os lucros são mais importantes do que os valores humanos, gerando um estado em que, como diz Barreto ([2003] 2006), o que realmente importa não é a saúde dos trabalhadores, mas a saúde necessária para a produção.

Essa discussão remete-nos à questão de que nos bastidores das práticas de assédio encontram-se fatores complexos que não se limitam apenas à subjetividade de seus protagonistas, mas que dizem respeito a todo um sistema socioeconômico que engendra e determina esse tipo de conflito. No próximo capítulo, serão discutidos os fatores determinantes do assédio à luz dos teóricos abordados e dos sujeitos pesquisados.

3 FATORES DETERMINANTES DO ASSÉDIO MORAL

Esse sistema capitalista dos bancos engoliu a humanidade das pessoas que gerenciam... (SM-21).

Difícil refletir e discutir sobre o assédio moral sem se perguntar o que está por trás dessa forma de violência, o que a determina. Essa questão é muito forte nas falas dos entrevistados: mesmo sem termos lhes dirigido uma pergunta explícita sobre os fatores determinantes do assédio, há sempre, em suas falas, a busca de uma explicação, a identificação de um ou mais fatores que esclarecem a incidência dessa forma de violência no meio bancário.

Na origem de uma situação de assédio, encontram-se sempre, no mínimo, duas pessoas: o assediador – ou o “perverso narcísico” – e o assediado – ou a “vítima”, no dizer de Hirigoyen ([1998] 2008). Esse dado poderia levar ao entendimento de que se trata de um conflito que depende estritamente das relações que se estabelecem no ambiente de trabalho, que coloca face a face uma suposta “vítima” e um suposto “agressor” e que é, portanto, determinado por questões de natureza interpessoal ou subjetiva. Embora saibamos que existem estudiosos que explicam o assédio com base em características inerentes às relações interpessoais ou na personalidade das vítimas e dos assediadores, consideramos que explicar o assédio moral com base apenas na perversidade narcísica, na intencionalidade maldosa, no comportamento desviante do assediador ou na personalidade paranoica do assediado seria uma leitura desvinculada do contexto maior em que surgem as situações de assédio, ou seja, da dimensão organizacional, social e econômica em que se inserem as práticas de assédio. E as falas dos entrevistados demonstram que as explicações que encontram para esse fenômeno são muito mais dessa ordem, do que de natureza subjetiva.

Na verdade, por detrás dos dois protagonistas de uma história de assédio, há uma organização, uma economia perversa, um sistema socioeconômico que engendra e determina esse tipo de conflito. Explicar o que determina o assédio não é, portanto, uma tarefa simples, visto que se trata de um fenômeno complexo. Por essa razão, não se podem circunscrever os fatores que o determinam a uma única dimensão.

Neste capítulo, discutiremos os diferentes fatores que determinam o fenômeno do assédio moral, com base tanto na literatura sobre o assunto, quanto na experiência dos sujeitos da pesquisa, em três momentos: (i) contexto organizacional, social e econômico, (ii) relações de poder e (iii) permissividade, convivência e banalização. Trata-se de uma divisão metodológica que favorece a aproximação que procuramos estabelecer entre teoria e análise. Ressalte-se que os determinantes causais aqui discutidos não se opõem, nem se excluem, apresentam antes profundas relações entre si.

3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL, SOCIAL E ECONÔMICO

Grande parte dos teóricos que tem refletido sobre o assunto chama a atenção para a dimensão organizacional, social e econômica em que se inserem as práticas de assédio moral. Freitas, Heloani, Barreto (2008) veem o assédio moral como um problema de ordem social e organizacional, decorrente das mudanças do sistema produtivo, uma vez que acontece dentro de organizações regidas pelo princípio da competição e pelos valores do mercado. O modo como o mundo do trabalho é organizado e gerido contribui significativamente para o surgimento de relações violentas.

A violência expressa no ambiente de trabalho contemporâneo pode ser uma manifestação segmentada de uma violência maior que encontra seus fundamentos numa sociedade que vê na economia a resposta a todos os seus problemas e em uma organização de trabalho cada vez mais sem compromissos com o ser humano, pois a sua fórmula mágica é enfocada na garantia de ganhos de produtividade crescentes no curto prazo (FREITAS, HELOANI, BARRETO, 2008, p. XVI).

Segundo Minayo e Souza (1998 *apud* SOBOLL, 2008a), a violência pode ser exercida não só por pessoas, mas por todo um sistema estabelecido e mediado por relações sociais: muitas pressões têm origem na organização do trabalho, embora os abusos e os exageros sejam deslocados e vistos como responsabilidade dos gestores. Nessa ótica, o assédio moral é uma violência determinada por fatores relacionados ao ambiente e à organização do trabalho, tais como tipo e estrutura da organização, demandas de trabalho, controle sobre tarefas, estilo de liderança. Heloani (2003) destaca

o fato de que a competitividade é uma característica marcante do ambiente organizacional, favorecendo uma relação nociva entre aqueles que ocupam cargos hierarquicamente superiores e seus subordinados, em que os primeiros, gestores a serviço da política organizacional, oprimem e humilham os outros para alcançarem seus propósitos.

Autores como Einarsen (2005), Liefogh e Davey (2001), Salin (2005), Zapf (1999) (*apud* MACIEL et al., 2007) afirmam existir consenso em relação aos antecedentes organizacionais do assédio moral: condições de trabalho indutoras de estresse, pressão pela produção, gerenciamento do trabalho focado em metas e objetivos, introdução de novas tecnologias de gestão, além de outros aspectos geralmente relacionados ao processo de reestruturação produtiva.

Muitas vezes o discurso e a ética economicista tentam justificar as práticas de assédio como necessárias, na tentativa de legitimar a violência, utilizada como uma política de gestão (SOBOLL, 2008a). Para garantir o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas da empresa, as organizações podem recorrer a práticas de humilhação, exposições exageradas, pressões intensas, constrangimentos, ameaças e estímulo à competição para além da ética: “Neste contexto, a própria forma de organizar o trabalho propicia e estimula o desenvolvimento de relações agressivas, utilizando-se destas situações para assegurar o controle, a submissão e a exploração dos trabalhadores em prol da produção” (SOBOLL, 2008a, p. 43).

Margarida Barreto (2010) também se encontra do lado dos teóricos que identificam na origem do assédio moral conflitos relacionados à organização capitalista das organizações, orientando-nos a refletir sobre o terreno desvalorizado formado pelos processos subjetivos. Para a autora, devemos partir da compreensão do ambiente de trabalho, do espaço fabril, decompondo-se a realidade e recompondo-se o fluxo dos acontecimentos cotidianos, lugar de origem de conflitos antagônicos e pouco visíveis. Esse lugar, que representava a utopia da autonomia, da liberdade, do prazer, da realização dos trabalhadores, deu acesso hoje à metáfora da fábrica-prisão que se tem consolidado, fortemente atrelada ao aparelho de produção.

Para Barreto (2010), é o capital que impõe novas formas de ultrapassar a produção, intensificando o trabalho e atribuindo-lhe, simultaneamente, um novo sentido, ao expropriar dos trabalhadores seu saber fazer e sua autonomia. É o capital que impõe um novo modo anárquico de produzir e novas formas de relações, transformando

aquele que trabalha em objeto descartável. Desse modo, humilhar o outro passou a ser um instrumento de domínio e de controle dos corpos e mentes a favor da produção: essa é a essência da humilhação no mundo do trabalho.

O psicólogo do trabalho J. Vannereau (2004 *apud* SALAH-EDDINE, 2008) utiliza a expressão “causalidade circular” para evocar as múltiplas variáveis que estão ligadas e imbricadas entre si e que são ao mesmo tempo causas e efeitos do assédio moral:

É uma lógica de círculo vicioso em que a ideologia da luta pela sobrevivência (o darwinismo social) facilita a instalação de contextos organizacionais de produtividade e de desempenho (e inversamente) que favorecem as situações relacionais de competição e do “cada um por si”, que reforçam os tipos de personalidade perversa e as perseguições coletivas como modos de adaptação, que por sua vez dão forma e produzem as ideologias da guerra econômica (VANNEREAU, 2004 *apud* SALAH-EDDINE, 2008, p. 27).

Quando nos voltamos para os nossos dados de análise, identificamos que a percepção que os sujeitos da pesquisa têm dos fatores que determinam o assédio não se distancia dessa visão. Muitos identificam, como causas do assédio, as regras do mercado, a gestão por pressão e por cumprimento de metas (decorrente das mudanças no sistema produtivo), a intensificação do trabalho, o “lucro”, o “sistema capitalista”, como se constata em vários depoimentos:

No caso dos bancários é muito em função da própria imposição que é feita pelo mercado e as estruturas organizacionais das instituições financeiras acabam levando à ocorrência desse fenômeno com muito mais frequência do que em outras categorias (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

[O assédio moral] acontece exatamente pela questão do cumprimento de metas, aumento de carga de trabalho, diminuição do número de funcionários... (Homem, 55 anos, 30 anos de banco, entrevista 1).

Com essa mudança de reestruturação, com essa pressão, com metas, com um monte de coisas, e sem o banco dar a condição que o pessoal precisa, principalmente em agência, tem ficado cada vez mais conflituosa a relação... Claro, porque aí eu te pressiono, não te dou condição, o outro não responde... E aí muitas coisas vão extrapolando, o que mais a gente tem percebido e visto hoje em dia é isso. É esse conflito de colegas, pela situação de trabalho (Mulher, 46 anos, 26 anos de banco, entrevista 16).

Veio essa nova diretoria, que os gestores são todos do Banco do Brasil, todos ou quase todos, mudou um diretor parece que não era, mas o presidente é do Banco do Brasil, aí veio com tudo, e a tecnologia não tava acompanhando, não era igual à do Banco do Brasil, aí ele veio com esse processo, é meta, é não sei o quê, tem que cumprir meta, meta, meta, e as pessoas começaram a adoecer. Aí veio uma reestruturação que muita gente perdeu comissão, perdeu função gratificada, aí, isso aí foi muito ruim também [...]. A tecnologia vem e substitui as pessoas por máquinas e muita gente foi destituída de comissão... E é meta direto, só tem que cumprir meta, e com isso um atropela o outro, né? (Mulher, 55 anos, médica do trabalho, entrevista 10).

Inclusive com essa reestruturação que nós tivemos agora, com essa nova gestão, então, o Banco da Amazônia tá mais assim, voltado pra parte comercial de lucro, alcançar metas, correr atrás de cliente, então, todo esse estresse que é gerado, eu acho que pode levar mesmo ao assédio moral, o gerente ele é obrigado a exigir do funcionário, né, porque ele é exigido aqui (Mulher, 56 anos, 13 anos de banco, entrevista 17).

Esse sistema capitalista dos bancos engoliu a humanidade das pessoas que gerenciam, eu vejo dessa forma, porque eu já vi que as pessoas que gerenciam são escolhidas e são treinadas pra isso aí. Eu te falo, esse presidente, ele quase que todo dia tem mensagem de lavagem cerebral no *Outlook* da gente, algumas eu tenho guardadas, de autoajuda, e aquelas que você tem que se dedicar pra empresa, que você tem que fazer isso pela empresa... Então, assim, é a empresa em primeiro lugar, a empresa em segundo, a empresa em terceiro lugar [...] (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Na fala de SF-6, fica claro seu entendimento de que a estruturação própria das instituições financeiras, pautada pelas leis do mercado, é uma das razões que explica o fato de o assédio ser mais frequente entre os bancários. A relação de causa e efeito é explicitada também na fala de SM-1: na origem do assédio, ele identifica “o cumprimento de metas”, o “aumento da carga de trabalho”, a “diminuição do número de funcionários”. SF-10 e SF-16 também atribuem as relações conflituosas entre colegas e o adoecimento das pessoas às mudanças decorrentes da reestruturação organizacional, em que a gestão por metas e a pressão por produção são soberanas. O depoimento de SF-21 é bastante revelador: ela estabelece uma relação de causalidade direta entre o comportamento das pessoas que ocupam o cargo de gerente e a política desenvolvida pela instituição bancária. Para ela, se as pessoas que gerenciam não se comportam com humanidade, ou acabam assumindo um perfil assediador, é porque “são escolhidas e treinadas para isso”. A missão do presidente é cuidar do desenvolvimento da instituição,

zelar pela “política do banco”, cujo lema é colocar a empresa sempre em primeiro plano. E, para alcançar esse propósito, empenha-se em convencer todos da importância de se dedicarem à empresa: “é a empresa em primeiro lugar, a empresa em segundo, a empresa em terceiro lugar”. No discurso subliminar, lê-se: dedicar-se à empresa implica levar ao cumprimento de metas, mesmo que, para isso, seja preciso deixar a sua vida pessoal de lado, distanciar-se dos valores éticos ou perder a humanidade.

A ideia de que os funcionários que ocupam cargos de confiança são pressionados e ameaçados é recorrente nas falas dos sujeitos pesquisados. Embora identifiquem uma relação assimétrica entre o assediador e o assediado, visto que mencionam quase sempre a figura do gerente (ou do diretor) no papel de assediador, conseguem ver que esses são atores estratégicos das ações de violência, movidos pelos interesses da instituição bancária. São os “reféns da política do banco” ou ainda os “vetores da aplicação da política do banco”, que são pagos, e bem pagos, para exercer esse papel, para implementar a qualquer preço a política do banco, como explica SM-11.

O gestor coloca pra ele [funcionário]: “você sabe que essa função é uma função de confiança, se você não se enquadrar, se você não cumprir as metas, se você não fizer, você tá sujeito a perder”. E aí, no banco, a comissão é cinquenta por cento do salário, a pessoa que entra com mil e duzentos reais pega uma comissão e vai pra dois mil e seiscentos, dois mil e setecentos. Então, é isso, você fica refém da política do banco, o funcionário que não dá ao banco hoje duas horas a mais do seu trabalho é tido como funcionário problema, que não quer colaborar (Homem, 56 anos, 34 anos de banco, entrevista 11).

O banco utiliza essa comissão de gerente pra ter o gerente na mão, pra fazer o que ele quer, porque, vê bem, entra um menino desse novo, que tá ganhando dois mil e quinhentos reais no banco, aí, ele se torna gerente e passa a ganhar treze mil reais, se ele perde essa função, ele volta pra dois mil e quinhentos. Então, o que que acontece? O banco percebeu isso e tá remunerando muito bem os seus gerentes. Por que que ele remunera bem? Porque o gerente é o vetor da aplicação da política do banco. Então é assim: “eu te pago bem e tu vais exercer esse papel”. Então, o que que acontece? Como essa pessoa fica refém desse salário, ele tem que implementar toda política do banco, sendo possível ou não, de qualquer maneira (Homem, 56 anos, 34 anos de banco, entrevista 11).

Na organização do banco, muitos são submetidos à pressão em uma espécie de cadeia em que cada elo sofre pressão e, por isso, pressiona o outro. SM-36, SM-31 e SF-6 dizem explicitamente tratar-se de um fenômeno que se realiza sucessivamente em

uma relação de dependência entre os elementos, sempre de forma assimétrica, mobilizado por uma “competitividade, nada saudável que existe nesse mercado”.

Uma questão, vamos dizer assim, ela [a gestão dos bancos] permite o assédio. Se o executivo que tá lá na frente do comando não fizer aquele jogo, no popular, vai sobrar pra ele. Então, entre sobrar pra ele e pro outro, ele vai em cima do outro, de quem tem menor força. E quem tem menor força que sofre, que recebe toda carga. Então, ela [a gestão dos bancos] legitima, não formalmente, né? Mas a estrutura de funcionamento dos bancos, ela legitima informalmente toda essa forma violenta de funcionamento pra se conseguir resultados, é a forma tradicional (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

Eu acho que é uma cadeia, né, que vem lá de cima, e quem tá acima vai passando pelo subordinado até chegar aqui na agência, né, então, pra ela ter essa atitude, creio eu que também a situação pode ser agravada pela própria personalidade da pessoa, mas o que tá por detrás é a instituição, pra ela chegar lá, olha, cobra seu funcionário porque ele tem que atingir esse resultado. Então, você tem que agir dessa forma, você tem que cobrar, você tem que ser, tem que ficar em cima do funcionário, tem que ter uma cobrança mais efetiva. Então, eu acho que essa própria pressão que o funcionário recebe ele acaba transportando pros demais, né? (Homem, 29 anos, 8 anos de banco, entrevista 31).

Há uma conjugação de fatores com relação a isso [o assédio], algumas vezes tem uma pressão que vem de cima pra baixo, esse gerente então é assediado por sua diretoria, por sua vez, esse gerente assedia os gerentes intermediários, que, por sua vez, assediam os seus subordinados e assim vira uma bola de neve, mas não podemos citar qual é o fator preponderante, nós sabemos, sim, que a concorrência nas instituições financeiras é muito grande, em razão de uma competitividade nada saudável que existe nesse mercado, né? (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

O pensamento de Christophe Dejours ([1998] 2006) corrobora e aprofunda a reflexão em torno da dimensão organizacional do assédio. Segundo Dejours, vivemos em meio a uma guerra econômica. Em prol dessa guerra, percebem-se “métodos cruéis contra nossos concidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos a combater nessa guerra: estes são demitidos da empresa, ao passo que dos outros, dos que estão aptos para o combate, exigem-se desempenhos sempre superiores em termos de produtividade, de disponibilidade, de disciplina e de abnegação” (DEJOURS, ([1998] 2006, p. 13).

Para Dejours ([1998] 2006, p. 13-14), “essa guerra travada sem recurso às armas implica, no entanto, sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios

coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica”. Segundo ele, o fundamental para entrar nessa guerra é o desenvolvimento da competitividade e o atropelamento de certos princípios e valores.

A empresa, ao mesmo tempo que era o ponto de partida do sofrimento e da injustiça (planos de demissões, “planos sociais”), acenava com a promessa de felicidade, de identidade e de realização para os que soubessem adaptar-se a ela e contribuir substancialmente para seu sucesso e sua excelência [...]. Hoje, afóra seu objetivo principal – o lucro –, o que caracteriza uma empresa não é mais sua produção, não é mais o trabalho. O que a caracteriza é a organização, sua gestão, seu gerenciamento. Propõe-se assim um deslocamento qualitativamente essencial. O tema da organização (empresa) substitui-se ao tema do trabalho nas práticas discursivas do neoliberalismo (DEJOURS, [1998] 2006, p.41).

Tudo isso corrobora para um cenário de violência no trabalho. Os sujeitos pesquisados identificam métodos utilizados contra os funcionários que não estão aptos a combater nessa guerra de que nos fala Dejours ([1998] 2006). SM-11, por exemplo, cujo depoimento já foi citado anteriormente, aponta um desses métodos em sua fala ao afirmar que “o funcionário que não dá ao banco hoje duas horas a mais do seu trabalho é tido como funcionário problema, que não quer colaborar”.

Então, é isso, você fica refém da política do banco, o funcionário que não dá ao banco hoje duas horas a mais do seu trabalho é tido como funcionário problema, que não quer colaborar... (Homem, 56 anos, 34 anos de banco, entrevista 11).

Dejours ([1998] 2006, p. 51) acrescenta que a precarização que se vive hoje no mundo do trabalho traz consequências ou efeitos importantes, tais como (i) a intensificação do trabalho e o aumento do sofrimento subjetivo, (ii) a neutralização da mobilização coletiva contra o sofrimento, contra a dominação e contra a alienação, (iii) a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez como formas de resistência e (iv) o individualismo, o “cada um por si”, visto que, a partir de um certo nível de sofrimento, a miséria acaba com a reciprocidade em vez de aproximar as pessoas. Dejours considera:

os trabalhadores submetidos a essa nova forma de dominação pela manipulação gerencial da ameaça de precarização vivem constantemente com medo. Esse medo é permanente e gera condutas de obediência e até de submissão. Quebra a reciprocidade entre os trabalhadores, desliga o sujeito do sofrimento do outro, que também padece, no entanto, a mesma situação (DEJOURS, [1998] 2006, p. 52).

A obediência cega, o sentimento de “medo”, a submissão à perseguição e à violência, de que nos fala Dejours ([1998] 2006), também aparecem nas falas dos sujeitos:

Todos percebem que isso [a política de remuneração variável que leva à violência no trabalho] não é natural, mas infelizmente a maioria das pessoas tem aceitado isso, porque tem aquela mentalidade de querer crescer na empresa ou por medo (Homem, 30 anos, sindicalista, entrevista 13).

[...] porque, de uma certa forma, o salário do bancário tá muito atrelado a uma comissão, né? Às vezes, tem caso que chega até cinquenta por cento. E, então, ele tem medo, acaba vendo que aquilo é um assédio moral, que ele tá sendo perseguido, mas acaba encarando isso como o dia a dia do trabalho, com medo de enfrentar, medo de perder a comissão, medo de baixar o salário, né? (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

No momento atual, com a dificuldade de conseguir emprego, às vezes, muitas pessoas já têm um tempo avançado na empresa, digamos 20, 30 anos e tal, quer dizer, se ela abrir mão desse emprego, chutar a barraca, bater de frente, não vai sair e amanhã encontrar outro emprego. Então, já pensa nessa dificuldade e acaba aceitando, porque o mercado tá assim, e acaba aceitando certas coisas, por medo de perder o emprego, porque tá difícil, são muitos fatores que contam (Mulher, 57 anos, 34 anos de banco, entrevista 26).

Nesses depoimentos, percebe-se o quanto o Banco da Amazônia tem usado remunerações, gratificações e funções variadas como instrumentos não apenas para alcançar resultados desejados, como também para exercer um certo controle sobre seus funcionários. A ameaça paira sempre sobre eles: se não atingirem o ideal desejado, muitas vezes inalcançável, como metas irreais e sobre-humanas, correm o risco de perder suas funções e/ou comissões. Há também a referência ao não enfrentamento – o “bater de frente” – que decorre do medo de não conseguir outro emprego, dada a escassez de mercado de trabalho. Por isso, acabam sujeitando-se a essa política, para manter seus empregos e suas funções.

Embora alguns mencionem “a personalidade dos que estão lá”, “a tendência de pessoas autoritárias”, os sujeitos pesquisados identificam claramente a “violência organizacional” ou o “assédio organizacional”, no dizer de SF-21. Isso implica o entendimento de que, na origem do assédio, está muito mais o sistema organizacional ou “a política do banco”, regida pelo princípio da competição e pelos valores do

mercado, do que a subjetividade do assediador e as características de sua personalidade. Segundo SM-22, o assédio moral diz respeito ao banco, e não à conduta pessoal dos funcionários, tanto é que, segundo ele, mudam as pessoas, mas o sistema não muda, ou seja, as práticas de assédio permanecem.

Eu vejo isso [o assédio] muito como uma violência organizacional, aliada à personalidade de quem tá lá [...], vejo isso como um assédio organizacional, vejo dessa forma (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

[...] por isso que eu te digo isso [o assédio moral] é do banco, ele [o assediador] era só mais um ator, mas essa política é do banco, sai um entra outro, e tudo continua da mesma forma, não muda nada... (Homem, 40 anos, 12 anos de banco, entrevista 22).

Eu acho que a forma de gestão do banco hoje, de cobrança de metas, de obediência, tanto que ele [o presidente] coloca nas gerências gente que obedece mesmo, é assim que eles [a diretoria] querem, e mais, a tendência de pessoas autoritárias, eu acho que juntou as duas coisas, aí tem o autoritarismo e tem o próprio modelo de gestão, que é a obediência cega, ou obedece ou não faz parte da gestão deles, fica fora (Mulher, 56 anos, 32 anos de banco, entrevista 25).

A estrutura organizacional dos bancos, sua forma de gestão, acaba propiciando um terreno fértil para que se estabeleçam situações de violência no trabalho. Nesse contexto, os superiores são levados a escolher criteriosamente, selecionando para exercer cargos de chefia gestores obedientes o suficiente para fazer valer as regras do modelo de gestão. No discurso subliminar, entende-se que mesmo aqueles que não têm traços de autoritarismo em sua personalidade acabam tendo de obedecer cegamente, ou seja, acabam tendo de cumprir esse papel para se enquadrar no sistema e alcançar os resultados esperados, caso contrário, “ficam de fora”, como explica SF-14.

3.2 AS RELAÇÕES DE PODER

Foucault (1981) aponta que o exercício de poder consiste em definir condutas e ordenar a probabilidade. Para ele, o poder é da ordem do governo, designa a maneira de dirigir a conduta dos indivíduos ou dos grupos. Governar é estruturar o eventual campo

de ação dos outros. E o poder é uma correlação de forças, o que implica a dessubstancialização da ideia de poder: o poder não é uma coisa, não é uma potência de alguém ou de um grupo, o poder é verbo, é ação sobre ação, é exercício. É uma dimensão constituinte de outras relações, não é um tipo de relação, mas uma forma de como se pode pensar uma relação. É uma tensão de forças entre forças, que está além e aquém do Estado, é uma estratégia regional e ascendente, é positivo e negativo, uma vez que produz e reprime.

Foucault (1981) postula que o poder está em toda parte, não porque engloba tudo, mas porque provém de todos os lugares. Segundo ele, os procedimentos de poder funcionam não pelo direito, mas pela técnica, não pela lei, mas pela normalização, não pelo castigo, mas pelo controle que se exerce em níveis e formas que extravasam do Estado e de seus aparelhos. Foucault destaca o poder como multiplicidade de correlação de forças, jogo que, por meio de lutas e afrontamentos incessantes, transforma, reforça, inverte estratégias cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação da lei, nas hegemonias sociais.

O conceito de biopoder enriquece essa reflexão. Giacoia Junior explica com base em Foucault que:

a moderna sociedade capitalista deixa progressivamente de se reger por uma ordenação estritamente legal, para se transformar numa sociedade de vigilância e regulamentação, em que a norma ultrapassa em importância conferida à estrita legalidade jurídica clássica. Surge assim, a partir do século XIX, um tipo de configuração do poder – complementação entre disciplina e regulamento –, cuja tarefa se especificará, cada vez mais, em termos de ajustamento à norma, pelo agenciamento de mecanismos contínuos, reguladores e corretivos (2008, p. 189).

O biopoder caracteriza-se pela crescente importância da norma, segundo a qual os seres vivos repartem-se em termos de valor e utilidade. Cabe à lei e às suas funções reguladoras funcionar como norma: “Uma sociedade normalizadora é o efeito histórico de técnicas de poder centradas na vida. A principal característica das técnicas de normalização consiste no fato de integrarem no corpo social a criação, a classificação e o controle sistemático das anormalidades” (PORTOCARRERO, 2004 *apud* GIACOIA JUNIOR, 2008, p. 189).

A lógica da normalização e o exercício do poder normalizador baseado na norma contêm um jogo antitético de inclusão/exclusão, no âmbito do qual os antípodas

interagem continuamente em um processo bipolar de inversão. Há uma “exclusão includente”, visto que a norma requer, para sua própria compreensão, assim como para a produção do efeito geral que ela visa (a participação entre normal e anormal), a referência necessária ao excluído de seu campo de extensão (GIACOIA JUNIOR, 2008). Esse jogo antitético, no caso do assédio moral, ocorreria entre trabalhador produtivo, em conformidade com o sistema, e trabalhador não produtivo, que não se enquadra nesse sistema.

Desse modo, o investimento da biopolítica sobre a vida se faz por meio do exercício do poder normalizador, pela inclusão/exclusão de indivíduos e grupos nos processos econômicos, pelo ajustamento dos corpos aos aparelhos de produção, por meio de novas estratégias de gestão e administração de recursos, do capital, dos meios de produção, procedimentos e métodos de intensificação e majoração das forças produtivas, que naturalmente incidem também sobre a força do corpo (GIACOIA JUNIOR, 2008, p. 190).

As instituições bancárias, como afirmam os sujeitos da pesquisa, recorrem a novas estratégias de gestão e a procedimentos e métodos de intensificação do trabalho, no sentido de atingir metas às vezes inatingíveis. Os sujeitos pesquisados não são indiferentes ao jogo antitético entre o trabalhador produtivo, em conformidade com o sistema, e o trabalhador não produtivo, que não se enquadra nesse sistema. Estes, segundo eles, são vistos como um “produto que serve mais ou serve menos” e que são muitas vezes “descartados” ou têm suas comissões reduzidas ou excluídas ao perderem sua função, caso não cumpram seus “papéis”, tornando-se assim “reféns dessas comissões”, tendo sua conduta determinada e controlada para agirem sempre em conformidade ao sistema.

Nós verificamos que existe um descarte de pessoas, as pessoas são comumente descartadas dos bancos, das empresas. E esse olhar, essa postura de olhar a pessoa, não como um ser merecedor de respeito, mas de olhar como um produto que serve mais ou serve menos, ela acaba propiciando, encontrando um terreno fértil pra prática do assédio moral, pra prática do assediador (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

No Banco da Amazônia, eles denigrem a própria imagem do trabalhador em relação ao cliente e em relação aos colegas, porque, como tu tens o teu salário achatado durante anos, e tu não tens uma progressão regular, tu acabas correndo atrás de alguma coisa que vai te garantir naquele momento, tipo uma comissão, então, como eu falo, tu ficas refém de uma comissão, então, qualquer coisa, se tu não cumpres uma meta, ou se atendes mal um cliente, aquilo entra na ouvidoria e conta pra reduzir tua comissão, cair mesmo, tirar, e aí já

vêm várias pessoas por trás querendo aquele teu salário todo (Homem, 30 anos, sindicalista, entrevista 13).

Foucault (1981) argumenta que vivemos em uma sociedade de “normalização”, onde se cruzam a norma da disciplina dos corpos e a da regulação das populações. O corpo é visto como uma máquina que deve ser adestrada, produzindo sujeitos dóceis e úteis, de acordo com os valores da sociedade vigente e do capital. Aqueles que não se enquadram nos valores das organizações de trabalho, aqueles que não atingem as metas da empresa, podem ser descartados, olhados como um produto que serve mais ou serve menos. Nesse contexto, humilhar o outro passa a ser um instrumento de domínio e de controle de corpos e mentes a favor da produção, a favor dos resultados, do lucro.

Margarida Barreto (2010) corrobora essa interpretação:

a consolidação e a hegemonia do poder se verificam com a exclusão dos resistentes ou daqueles que não aderem e sustentam posições diversas, nesses casos, passam a ser considerados inimigos, e a luta contra um inimigo pode exigir isolamento, neutralização, eliminação, ou expulsão. Mesmo para aqueles que repetem que não há intencionalidade, o fato é que, ao ser uma pessoa humilhada, ultrajada, constrangida, aquela pessoa já praticou o seu malefício, já praticou o seu mal, mesmo não reconhecendo a intencionalidade na questão do assédio.

Na percepção dos sujeitos da pesquisa, os “prepostos” são pessoas estrategicamente escolhidas pela organização para dirigir, administrar e controlar. E administrar significa levar “os comandados” a atingir as metas da organização, a “fazer o que tem que ser feito”, mas também fiscalizar, “satisfazer o leão”, nem que para isso seja necessário recorrer ao assédio “como forma de coação”.

Sabe o que acontece? Os bancos estabeleceram essa questão de metas, tudo você tem que atingir meta, meta pra dar lucro, então, essas metas, aí, o cara que te fiscaliza, ele já tem que ter esse perfil [de assediador] pra ele poder conseguir, dentre os comandados dele, atingir a meta da agência [...] fazer o que tem que ser feito, pra satisfazer o leão [a diretoria], senão ele perde o cargo dele. Ainda tem isso... (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Minha percepção é que é muito decorrente da competição entre as empresas por atingimento de metas, então, normalmente, os prepostos da empresa utilizam desse instrumento [o assédio] como forma de coação pra atingir esses objetivos (Homem, 56 anos, 34 anos de banco, entrevista 11).

Para Foucault (1981), sendo o poder sempre plural e relacional, é no âmbito de práticas heterogêneas e sujeitas a transformações que ele se exerce. Em outras palavras, o poder ocorre em um conjunto de práticas sociais historicamente constituídas, que atuam por meio de dispositivos estratégicos que atingem todos e dos quais ninguém pode escapar. Não existe nenhuma região da vida social fora do alcance de seus mecanismos (DUARTE, 2008). No que diz respeito ao assédio moral, os valores organizacionais e a forma de gestão acabam atuando como um dispositivo que disciplina e normaliza os trabalhadores em busca de produzir realidades e efeitos desejados, em busca de produzir sujeitos “produtivos”, de acordo com o sistema e com a instituição financeira. Nas falas de SM-18, SF-5 e SF-15, pode-se ver que assediar passa a ser mais uma forma de exercer esse poder que disciplina, controla e produz.

O que a gente vê sobre o assédio moral é que as empresas, elas geralmente só veem o lado delas, né? Então, baseado nisso, nessa cultura de parte de banco, principalmente, né, que é uma parte que mexe com o financeiro, né? Aí gera todo um processo de exigir metas altíssimas, muito grandes pra gente atingir, né? E reduzindo equipe, né, porque eles cortam o custo de um lado, né, e exigem do outro lado. Então, o que acontece é que a pessoa começa a ficar sobrecarregada, a meta é alta... Então, daí começa a haver certas condutas que já entra na parte da ética e da moral (Homem, 40 anos, 9 anos de banco, entrevista 18).

No dia a dia tem mais a questão do atingimento de metas, que é muito acentuada a cobrança. E aí acaba configurando assédio moral aquela perseguição de tem que bater a meta, se você não bater é porque é um incompetente... Porque o atingimento de metas por si só não configura, sempre falo isso pros bancários não configura, mas aquela coisa que extrapola a estratégia de gestão pode configurar um assédio moral (Mulher, 63 anos, 30 anos de banco, entrevista 5).

Uma relação extremamente verticalizada que o banco mantém com seus trabalhadores, não somente hierarquicamente, mas com uma postura assim, que eu digo que é de uma relação de mando, ainda, com o trabalhador, que é aquela relação que você vê o sujeito não como processo de trabalho, mas como alguém que você pode mandar (Mulher, 43 anos, 5 anos de banco, entrevista 15).

Quanto à disciplina, Foucault (1981) considera uma forma de organização do espaço e de disposição dos homens no espaço para otimizar seu desempenho, mas também uma forma de organização, divisão e controle do tempo em que as atividades humanas se realizam, cujo propósito é produzir rapidez e precisão de movimentos. Acrescenta ainda a vigilância e o exame como elementos essenciais do poder

disciplinar. Foucault (1981) descobre um corpo social produzido pelo investimento produtivo de uma complexa rede de micropoderes disciplinares que atuam de maneira a gerir e administrar a vida humana, para tornar possível a utilização dos corpos e a exploração otimizada de suas capacidades e potencialidades.

Foucault compreendeu que, a partir do momento em que a vida passou a se constituir no elemento político por excelência, que tem que ser administrado, calculado, gerido, regrado, e normalizado, o que se observa não é um decréscimo da violência. Muito pelo contrário, pois tal cuidado da vida traz consigo, de maneira necessária, a exigência contínua e crescente da morte em massa, pois é apenas no contraponto da violência depuradora que se podem garantir mais e melhores meios de sobrevivência a uma dada população (DUARTE, 2008, p. 50).

O relato de SF-21 ilustra essa questão do poder disciplinar nas organizações de trabalho. A entrevistada explica que, em seu setor, o gerente estabeleceu um sistema de vigilância e controle diário da jornada de trabalho dos funcionários para monitorar todas as tarefas que realizavam e identificar o tempo gasto com cada tarefa, inclusive o tempo gasto com atividades pessoais, como a ida ao banheiro.

Ele [o gerente] estabeleceu pra controle da nossa jornada um documento que ele denominou de RIT – era o relatório individual de tarefas de trabalho. Era um documento que era preenchido diariamente pelo advogado. Então, diariamente, a gente tinha que dizer, minuto a minuto: “atendi o telefone do gerente tal e falei com ele isso, isso e isso, meu telefonema durou 10 minutos” (aí aquilo ali eu colocava); “fiz uma petição num processo tal que foi juntando uma procuração, levei 15 minutos”. Ele chegou ao ponto de nós termos que lançar nesse relatório o tempo que nós íamos ao banheiro, nós íamos ao banheiro, nós lançávamos: “ida ao banheiro” [...]. Então, na sexta-feira, ele reunia com os advogados, todos, sentávamos em volta dele, cada um com seu dever de casa que era o seu RIT, pra lermos o RIT [...]. Então, pra você ver como era o nosso trabalho (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Trazendo a reflexão do poder disciplinar para a esfera do assédio moral, podemos considerar que o assédio leva ao que Foucault (1981) chama de “morte em massa” dos trabalhadores, uma vez que o pleno desenvolvimento do controle humano sufoca a criatividade e mata sua potencialidade, produzindo sujeitos assujeitados, de acordo com o sistema.

3.3 PERMISSIVIDADE, CONIVÊNCIA E BANALIZAÇÃO

Freitas, Heloani, Barreto (2008, p. 35) ressaltam que a banalização de situações de assédio acaba por determinar e fortalecer o assédio. Observam que, quando as organizações veem o assédio moral como algo normal, tornam-no ainda mais violento, uma vez que, “ao aceitarmos a violência como natural, ela cria vida própria e já não causa repulsa, pois nos tornamos insensíveis a ela e aos seus efeitos”. Ambientes que possuem um clima permissivo tornam os relacionamentos interpessoais desrespeitosos e “estimulam a complacência e a conivência com o erro, o insulto e o abuso intencionais” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 39). Aí reside outro fator que determina o assédio: o assédio ocorre porque encontra um terreno fértil, permissivo, onde reina a impunidade com os agressores. Essa prática tende a cristalizar-se e a fazer parte da cultura da organização, já que não existe uma instância interditora para essas ocorrências perversas, e as empresas atuam como corresponsáveis pelo que acontece em seu ambiente.

Lis Soboll observa que, embora as características pessoais também estejam envolvidas nas práticas de violência, é a estrutura organizacional que permite, propicia ou estimula o comportamento agressivo do gestor. São as empresas que permitem e viabilizam a ocorrência de processos de violência e destruição em seus meios, tornando-se, portanto, coniventes com os atos de violência, principalmente, quando eles são instrumentos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (SOBOLL, 2008a).

Essa percepção de que a organização autoriza, favorece e encoraja – embora nem sempre de forma ostensiva – as situações de assédio aparece com frequência na fala dos sujeitos da pesquisa:

Eles [o banco] não querem assumir que há assédio moral, eles dão outro nome, qualquer outro nome, menos que é assédio moral, não querem assumir essa responsabilidade (Mulher, 56 anos, 32 anos de banco, entrevista 25).

Eu acho que o banco põe panos quentes, até porque as pessoas tão lá em cargos de confiança, a maioria aqui no banco é cargo de confiança, e não vão é sair a favor de um funcionário contra uma pessoa da confiança dessa pessoa. Tudo que essa pessoa for falar lá em cima no alto escalão é o que vai se estabelecer. Nunca um funcionário é chamado pra ser ouvido. Sempre vem a punição de cima pra baixo. É isso que tem acontecido aqui e isso deixa os outros funcionários à mercê (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

O banco permite esse tipo de violência e eu acho que de uma certa forma até incentiva, talvez o diretor não diga, não trata assim, mas ele coloca uma situação que leva o gerente a fazer isso [...] (Homem, 40 anos, 12 anos de banco, entrevista 22).

Eles [a diretoria do banco] até divulgam panfletinhos, revistas, fazem todo um serviço de marketing de que eles combatem, de que eles não permitem essa prática, mas, na realidade, é um discurso altamente hipócrita, porque o assédio moral conta com a conivência deles, isso sem dúvida nenhuma, conta-se com a conivência, e eles compactuam com isso. Tanto é que nós temos casos de assediadores que nós conseguimos tirar de determinado local, onde eles estavam assediando os trabalhadores, mas a diretoria, como é o caso do Banco da Amazônia, o transfere para outra diretoria na mesma lateralidade. Então, isso significa que ela não tá nem um pouco preocupada com a saúde dos trabalhadores (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

Segundo SF-25, a posição do banco é de falta de comprometimento: o banco não quer assumir a responsabilidade, por isso, nem sequer nomeia o fenômeno. Negar a existência do fenômeno é uma forma de ocultá-lo e de fortalecê-lo ao mesmo tempo. SF-12 faz alusão ao fato de que as pessoas que têm cargo de confiança acabam servindo à política organizacional, e que por essa razão “o banco põe panos quentes”, ou seja, não busca solução para o problema, tornando-se conivente com a situação. SM-22 afirma explicitamente que a política do banco acaba estimulando uma gestão perversa: “o banco permite [...] de uma certa forma até incentiva”. A fala de SF-6 também é reveladora da permissividade da organização: ela acusa o banco de “hipocrisia” e de “conivência”, demonstrando, em sua argumentação, que, embora o banco assuma um discurso contra as práticas de assédio por meio da distribuição de panfletos, transfere os assediadores identificados por funcionários para outra diretoria, “na mesma lateralidade”, ou seja, permitindo que eles permaneçam do lado de quem comanda. Leia-se: no papel, o discurso é contra o assédio, na prática, o banco “compactua” com os assediadores.

Já havíamos percebido esse movimento antes mesmo do início da coleta de dados. Ao escolher o segmento dos bancários e a região da Amazônia para a realização da pesquisa, tentamos inicialmente ter como porta de entrada para a coleta de dados a própria instituição, o Banco da Amazônia (no lugar de sua associação, a AEBA, e do sindicato dos bancários). No entanto, ao realizarmos contato com um de seus gestores, ele sugeriu uma mudança no tema da pesquisa para “saúde do trabalhador” ou “desvio

de condutas éticas”, como uma recusa em falar de “assédio moral” dentro de sua instituição. Esse fato por si só já foi revelador da dificuldade de reconhecer a existência desse fenômeno no banco.

Ao lado da convivência e da permissividade por parte das organizações, os sujeitos pesquisados identificam também, em suas falas, uma certa condescendência por parte de colegas de trabalho em relação aos gestos de violência (“eu acabo entendendo ele”), o que acaba por dificultar um movimento no sentido de sair desse lugar de naturalização da violência e poder resistir a uma possível situação de assédio moral: “Aí acabam não procurando seus direitos”.

[...] e tem diretor que não sabe falar, ele grita. Aí eu tava conversando com uma colega e ela disse assim: “é, ele grita mas eu acabo entendendo ele, a pressão que ele sofre do dia a dia do trabalho, mas no fundo ele é uma pessoa legal”. Aí, acabam não procurando seus direitos, não procurando... que, apesar da função que ele ocupa, ele tem que saber tratar os seus funcionários direito, né? (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Dejours ([1998] 2006) ressalta que, para que o sistema funcione, segundo suas condições de tensão e contradição internas, precisa alimentar-se não apenas da dedicação dos gerentes – que, em sua maioria, não se apresentam como seres submissos, mas como colaboradores zelosos da organização e de sua gestão (mesmo que consentam nesse jogo de poder, nessa banalização do mal, fundamentalmente por causa da ameaça de demissão que paira sobre suas cabeças) –, mas também do consentimento, da resignação ou mesmo da submissão dos subordinados.

Em suas falas, os sujeitos identificam e criticam a resignação das pessoas em seu ambiente de trabalho que acabam aceitando o assédio como algo natural, parte da rotina de trabalho:

Acredito que o assédio relacionado ao cumprimento de metas acaba fazendo parte da rotina, as pessoas acabam incorporando como algo natural, acabam envolvidas sem ter uma crítica. Tenho uma amiga que passou por diversas situações no banco, hoje está em casa afastada, com depressão, tem muitas queixas, mas se você for falar com ela, talvez ela nem toque na palavra “assédio” (Homem, 55 anos, 30 anos de banco, entrevista 1).

Eu vejo muitas vezes muitos colegas aqui que o gerente pressiona de uma certa forma como se aquilo fosse natural, quer dizer, você nem mais consegue caracterizar que aquilo é um assédio moral, né, a

pessoa se acostuma com aquele tipo de comportamento e acaba agregando como se aquilo fizesse parte do trabalho (Homem, 29 anos, 8 anos de banco, entrevista 31).

É aquela coisa da Gabriela, né, eu nasci assim, eu cresci assim, vou ser sempre assim... O ambiente de trabalho é feito pra isso. Então você acha que aquilo é natural, que é normal... E não é! Normal é as pessoas serem felizes, saudáveis, de bem com a vida, isso é normal! Mas nesse mundo você tem que sofrer, você tem que se sentir culpado, porque você se sente culpado quando não atinge uma meta, você tem que receber castigo, você tem que ser chamado atenção (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

A aquiescência, o conformismo, a passividade, a resignação ou mesmo a submissão por parte dos assediados acabam criando um clima propício a ações de assédio:

As pessoas não querem exercer o seu direito, eu acho que elas sabem, sim, que estão sendo assediadas, só que é o trabalho delas, né, é o dia a dia, é o medo, é o medo de fazer uma denúncia, do que vai me acontecer depois. O banco, ele paga pras pessoas um salário mais digno com funções. Então, se você perde a função, você então, quer dizer, e perder uma função pode ser proveniente de um assédio, mas o banco tem como se respaldar porque qualquer pessoa pode perder a função... Então, as pessoas têm medo de perder esse dinheiro que ajuda. Então, elas se submetem a todo tipo de assédio porque elas precisam daquilo, então é como se elas não tivessem forças pra fazer uma denúncia, mas eu acho que elas sabem que elas são assediadas (Mulher, 43 anos, 5 anos de banco, entrevista 15).

O medo de denunciar e sofrer retaliações impede os sujeitos de enfrentar o assédio moral e pode significar que a categoria não está mobilizando os órgãos de classe – sindicatos, cooperativas, associações – por não encontrar força nesses órgãos ou por ignorar o poder da organização do coletivo e dos laços de cooperação social.

A gente tem o nosso sindicato, que tem o nosso corpo jurídico, tem também a nossa associação, mas falta... Eu acho que a categoria está se distanciando por vários problemas ao longo da história, né, mas tá se distanciando dos seus órgãos representativos por medo de se expor... (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Tem o sindicato, né, mas aí, é... Nós temos a AEBA, falando do Banco da Amazônia, então, o único lado que apoia nessa briga são esses. Mas contar, contar 100%, eu acho que nem tanto se conta, sabe... (Mulher, 59 anos, 31 anos de banco, entrevista 2.).

Segundo Margarida Barreto (2010), em todos os continentes, em especial na América Latina, a violência tem sua causalidade, não nas pessoas que a elaboram, mas sim no capitalismo predatório, na forma como se organizam e se expropriam saúde e vidas e como se banaliza e se naturaliza a exploração. Para ela, quem banaliza a violência não é o trabalhador, mas o modo de produção capitalista, em que tudo se converte em mercadoria, a começar pelas relações sociais. A ideologia dominante colabora, fazendo o valor adotar um disfarce de lucro, como se fosse o capital, e não o trabalho, quem cria valores. Esse é um modo ilusório de pensar o trabalho e o outro, fruto de uma ideologia dominante, que traveste o real que está internalizado em todos nós.

Para concluir este capítulo, em que se pretendeu discutir os fatores determinantes das situações de assédio na visão dos teóricos e dos sujeitos da pesquisa, apresentamos uma síntese dos resultados obtidos em relação à percepção dos sujeitos sobre os fatores que determinam o assédio moral.

Dos trinta e sete entrevistados, catorze consideram que o assédio moral é determinado pela forma de gestão existente nos bancos hoje – gestão por pressão, voltada para o cumprimento metas e o alcance de resultados. A maioria deles ressalta que a forma de remuneração por comissionamento torna os funcionários “reféns” das comissões e do sistema, uma vez que, se não “andarem na linha”, se não “cumprirem seus papéis”, perdem a comissão. Essa perda, segundo eles, corresponde a grande parte de seu salário, por isso, muitos acabam sujeitando-se à violência no trabalho:

Os valores das comissões não deveriam ter uma distorção, um distanciamento tão grande do valor remuneratório, do valor do seu salário, na realidade, o salário precisa crescer, para o próprio salário conferir uma vida digna ao bancário, porque com a comissão ele realmente ele fica na mão do gestor, e ele fica um profissional atado, então, se ele discorda, ou se por algum motivo aquele gestor não simpatiza com o funcionário, ele passa a ser perseguido (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

Para cinco dos entrevistados, a causa do assédio moral está relacionada à pessoa, ou seja, à personalidade de quem assedia, uma vez que reconhecem que não são todos que praticam esse mal no ambiente de trabalho.

Isso [o assédio] não depende da empresa especificamente, a empresa pode ter uma proposta diferente, mas depende do ser humano, né, que tá lá, se ele tiver uma visão diferente, um trato humano diferente, provavelmente não vai ter muitos eventos desses (Homem, 53 anos, médico do trabalho, entrevista 24).

Já doze dos sujeitos entrevistados consideram que a causalidade do assédio moral está relacionada ao mesmo tempo a estes dois fatores: à forma de gestão existente nos bancos hoje e à personalidade de quem o pratica.

Eu acho que é da personalidade da pessoa e eu acho que o banco corrobora pra isso, se essa pessoa tá aí, continua aí e eu acho que vai se aposentar nessa função, e outras pessoas ainda são alvo das ações dela, porque eu passei por várias unidades do banco, eu vi gente falando, comentando, só que ninguém nunca fez nada [...] (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

Toda empresa tem metas que devem ser cumpridas. Então, as pessoas que estão em cargos de confiança, em cargos superiores, elas têm que cumprir com esses objetivos, então elas são pressionadas, então, às vezes, isso leva a cometer algumas coisas assim que não são corretas, mas eu acredito muito também que seja o lado pessoal, eu acho que o caráter mesmo, a personalidade da pessoa que não é das melhores, porque eu acho que tem como você tratar bem as pessoas e cumprir seus objetivos (Homem, 42 anos, 12 anos de banco, entrevista 23).

A estrutura organizacional de uma empresa, ela te reveste institucionalmente e por burocracia a fazer isso, você tem o poder de fazer isso, de mando, de comando, de chamada de atenção. Então a empresa favorece nesse ponto. Você é um gestor que tem um histórico de vida familiar, né, sei lá, de autoritarismo, de recalques, traumas. Pessoas que, eu sei que eu observei isso porque eu vejo muitos colegas meus dizendo: “eu cheguei aqui mas eu fui muito humilhado no passado, eu fui muito maltratado, e hoje eu faço a mesma coisa”. Eu ouvi vários depoimentos nesse sentido (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

A violência organizacional é fato, a gente vê [...], mas a questão de voltar pro lado pessoal ou pra empresa é assim, qual é a diferença entre um gestor que tá passando pela mesma situação e consegue administrar isso com a equipe e outro que desequilibra completamente. Então, aí eu acho que há um componente individual (Mulher, 28 anos, sindicalista, entrevista 14).

Apenas seis dos entrevistados não identificam uma causa específica, embora considerem o assédio moral algo comum nos bancos de um modo geral:

Não, eu acho que não é cultura, eu acho que pode acontecer em qualquer cargo, em qualquer empresa, eu acho que não é só no banco que acontece, eu já trabalhei em outras empresas, em outros bancos [...] e em outras empresas privadas, e em todos os lugares em que eu trabalhei acontecia isso [assédio]... (Mulher, 47 anos, 11 anos de banco, entrevista 28).

Entretanto, esses mesmos sujeitos, ao discutirem a forma como concebem o assédio moral, concebem-no como um fenômeno que decorre da dinâmica organizacional.

A tabela 3 apresenta de forma resumida os dados referentes aos fatores determinantes do assédio moral identificados pelos sujeitos da pesquisa.

Tabela 3: Fatores de causalidade do assédio moral identificados pelos funcionários do Banco da Amazônia

apontam a gestão por pressão, voltada para o cumprimento metas e alcance de resultados	14
apontam a forma de gestão dos bancos e a personalidade do assediador	12
apontam a personalidade do assediador	5
não identificam uma causalidade específica	6

Em síntese, os sujeitos da pesquisa reconhecem e identificam os fatores que determinam o assédio moral (já discutidos pelos estudiosos do assunto). Embora seis sujeitos não tenham identificado uma causa específica, a maioria reconhece tratar-se de um problema decorrente da política organizacional que, ao impor o cumprimento de metas, elege estrategicamente os atores que servirão de vetor da política do banco, insuflando a competitividade acirrada e instituindo práticas que favorecem a emergência e o desenvolvimento do assédio. A leitura dos dados indica que o assédio moral é determinado muito mais pela dinâmica organizacional, movida pela guerra econômica e animada por gestores cúmplices, do que pela dinâmica relacionada à personalidade do assediador ou por conflitos de natureza interpessoal.

Ao lado da discussão sobre os fatores que determinam o assédio moral, é importante também identificar suas consequências para a saúde do trabalhador e para o ambiente de trabalho. Há um certo consenso na literatura sobre os efeitos nocivos que a exposição prolongada e sistemática a gestos de agressão, em que os direitos do outro são intencionalmente violados, pode provocar: tais ações atingem a integridade e podem causar transtornos à saúde psíquica e física do trabalhador. Os sujeitos da pesquisa referem muitos dos efeitos negativos desse fenômeno para a saúde do trabalhador. Esse aspecto será abordado no próximo capítulo.

4 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é uma doença da alma, ela visa adoecer a alma da pessoa (SF-6).

É consenso na literatura o fato de o assédio moral gerar consequências graves tanto para a saúde, física e psíquica, dos trabalhadores quanto para o ambiente de trabalho. Essa ideia é recorrente nas próprias definições de assédio: “conduta abusiva que afeta a integridade física e psíquica do indivíduo”, “atos que causam danos à saúde”, “desestabilizam psicologicamente o trabalhador”, “atentam contra sua saúde”, “causam transtornos à sua saúde psíquica”, “degrada o ambiente de trabalho”, “um verdadeiro assassinato psíquico”, “uma destruição psicológica”.

Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 42) afirmam que o indivíduo que sofre assédio “tem atingidas sua personalidade, sua identidade e sua autoestima”. O assédio desestrutura a pessoa, desorganiza sua vida profissional, afetiva e social, gera muitos problemas de saúde, desestabiliza o indivíduo, reduz sua capacidade de concentração, colocando em risco seu emprego e sua vida. Esses autores apontam também vários efeitos nocivos sofridos pela organização, como o crescimento do *turnover* e do absenteísmo, a desmotivação interna, a queda da produtividade diante do clima no ambiente de trabalho, os custos de imagem com clientes internos e externos, os custos judiciais quando das indenizações (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Freitas (2007), por sua vez, ressalta que o assédio moral desorganiza a vida do indivíduo em vários sentidos, afetivamente, socialmente, psiquicamente, profissionalmente e também familiarmente. Além disso, gera vários problemas de saúde, principalmente, na esfera psicossomática, podendo levar à desmotivação, à apatia, ao afastamento do trabalho, à perda do emprego e até à dependência química.

É nosso propósito neste capítulo identificar e discutir as consequências do assédio para a saúde do trabalhador e para o ambiente de trabalho, à luz das posições teóricas apresentadas na literatura e da experiência dos sujeitos da pesquisa.

4.1 SAÚDE: O ADOECER ALÉM DO CORPO

Segundo Lefèvre (1999 *apud* BARRETO, [2003] 2006), quando nosso corpo adocece, é porque há algo dentro de nós que não vai bem, algo que não se refere apenas ao que é fisicamente constituído, algo que se situa entre o biológico e o individual, que é socialmente construído e determinado. Isso revela a “complexidade corporal de trabalhadores que produzem e reproduzem seus meios de existência e sua vida mental” (BARRETO, 2006, p. 55).

Margarida Barreto ([2003] 2006) explica que a prática médica tem um histórico de buscar uma “doença visível” e mensurável a partir da biologia do indivíduo, muitas vezes desconsiderando questões importantes, como os aspectos históricos, econômicos e culturais: “as relações sociais, os modos de reprodução e o modo de vida, as relações de dominação e submissão, tudo o que submete o outro a uma norma de vida inferior é risco à saúde, e aqui se inclui a mediação afetiva” (BARRETO, [2003] 2006, p. 51). Para a autora, quando um indivíduo se sente humilhado, acaba por sentir-se inferiorizado, incapacitado, fracassado, e esse sentimento transforma sua existência, faz com que não consiga agir normalmente, impedindo-o de responder às exigências do meio em que vive. As reflexões de Barreto situam a saúde, portanto, como um processo que vai bem além da biologia e o adoecer como algo que vai bem além do corpo. Ambos são vistos como um processo biopsicossocial que envolve fatores biológicos, psicológicos e sociais:

Importa destacar que estar ou sentir-se adoecido pode fazer despençar o existir, colocando em nova ordem as emoções. O humilhado, ao sentir-se incapaz, inútil e imprestável, passa a viver uma vida contraída, tecida por sentimentos tristes e sofrimento. A vida sem sentido interdita a saúde, revelando o adoecer além do corpo, em “complexa interação entre os aspectos físicos, psicológicos, sociais e ambientais da condição humana...” (MINAYO, 1998, p. 15), em sua singularidade e particularidade (BARRETO, [2003] 2006, p. 51).

Com base em Espinosa (1992), Barreto (2006) afirma que as determinações do trabalho sobre a saúde decorrem muito mais da condição afetiva relacional do que de condições objetivas e físicas. Para Espinosa (1992 *apud* BARRETO, 2006, p. 184), “padecemos quando somos afetados por outro corpo que produz em nós algo do qual

não somos a causa”. E complementa afirmando que, com isso, enfraquecemo-nos, sentimo-nos incompreendidos e desanimados, principalmente quando existem laços afetivos envolvidos, afinal, “é uma dor que se entrelaça e aumenta a existente” (BARRETO, [2003] 2006, p. 184).

Para Espinosa (1992 *apud* BARRETO, [2003] 2006, p. 86), “a doença equivale ao padecimento de um corpo que se sente incapaz de preservar-se em seu ser”. Portanto, doença, corpo, ética, emoção e sentido da existência encontram-se estreitamente relacionados nesse processo: “o corpo enfermo não é o que apenas sente dor, é o que se entristece pela incapacidade de expandir o seu ser” (BARRETO, [2003] 2006, p. 90).

O indivíduo que se sente doente emana emoções tristes, e a tristeza afeta a forma de ser do adoecido. Sentir-se humilhado é vivenciar uma nova dimensão emocional. É sentir-se paralisado e impotente em seu meio e entre seus pares. As emoções, de uma forma geral e particularizada, alimentam e retroalimentam o sentido da vida, atuando como força potencializadora da recuperação ou, ao contrário, impondo sofrimento, levando à contração da vida e, em alguns casos, destruindo o sentido da existência – e essa crise emotiva representa um abandono de si e do mundo (BARRETO, [2003] 2006, p. 86).

Barreto ([2003] 2006) explica que a dor da humilhação é uma dor universal, no sentido de que não tem limites, pode atingir qualquer pessoa, independentemente de idade, sexo, gênero, cor, local de trabalho, estado civil, cargo, ou qualquer outra condição que a determine ou a identifique. Cada um sente essa dor de uma forma subjetiva.

Os riscos invisíveis permeiam toda a jornada de trabalho, afetando a saúde de homens e mulheres. As discriminações e as desqualificações recorrentes, vivenciadas durante a jornada de trabalho, apontam para a complexidade das relações e das experiências de homens e mulheres no espaço fabril, resvalando-o como espaço de contradições e ambiguidades, de conflitos e submissão, de sedução e perversão, de prazer e desprazer, de adoecer e morrer (BARRETO, [2003] 2006, p. 194-195).

Margarida Barreto (2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007) considera ainda que um ambiente em que o medo “submete e aprisiona” as pessoas não pode ser um ambiente saudável. O assujeitamento e o aprisionamento movidos pelo medo e pela opressão colocam o trabalhador em situações-limite a ponto de preferirem a morte, a perda da dignidade. Isso demonstra o quanto saúde, trabalho, emoções, ética e

significado social configuram-se em um mesmo ato, revelando o lado patogênico da violência moral.

Soboll (2008b) também observa que a violência psicológica no trabalho produz um adoecimento psíquico. Segundo ela, esse adoecimento decorre de uma crise de identidade vinculada à dinâmica do reconhecimento no trabalho. É o reconhecimento do trabalho que dá significado às expectativas subjetivas do indivíduo e à sua realização pessoal, atribuindo sentido ao sofrimento empenhado na realização da tarefa. A falta de reconhecimento de seu trabalho pode levar a uma “solidão alienante”, podendo colocar em risco o equilíbrio de sua identidade e gerar uma situação de descompensação e a perda de confiança em si. A autora reconhece, portanto, a função psíquica do trabalho como algo que vai além da remuneração financeira e da compensação social, uma vez que o sujeito define-se socialmente a partir de sua relação com o trabalho, seja pelo acesso às condições materiais, seja pelas conquistas simbólicas que ele promove.

Para Soboll (2008b, p. 151), “assim como a construção da identidade está diretamente relacionada ao olhar do outro, a crise de identidade e a descompensação psíquica podem guardar estreita interação com os mecanismos de humilhação e desprezo decorrentes deste olhar”.

A mobilização de sentimentos de vergonha e de medo compõe o sistema disciplinar sustentado na humilhação e nas ameaças. Sentir-se incompetente, ser humilhado, esconder seu sofrimento são comportamentos que desenham o trabalho permeado de violência psicológica, fonte de sofrimento, de adoecimento e de prejuízos na vida social e familiar. O trabalho perde o sentido na construção da identidade, num contexto de vida em que predominam vínculos afetivos também superficiais e temporários (SOBOLL, 2008b, p. 153).

O entendimento de que o adoecimento provocado pelo assédio moral abala muito mais do que a saúde física, de que é um adoecer psíquico, que vai além do corpo, permitiu-nos explicar a fala de muitos bancários. Ao perguntar-lhes “Você acredita que o assédio moral traz consequências para a saúde dos trabalhadores?” ou “Você percebe alguma consequência do assédio moral na sua saúde ou na sua vida?”, tanto aqueles que falam na perspectiva do espectador quanto aqueles que vivenciaram uma situação de assédio referem os efeitos negativos do assédio: sentimento de insegurança, baixa autoestima, prejuízos à vida pessoal e profissional dos trabalhadores, difíceis de superar.

A fala de SF-6, por exemplo, é bastante reveladora. A entrevistada, embora não tenha vivenciado uma situação de assédio, refere-se ao fenômeno como algo “devastador”, ou seja, algo que “destrói de forma arrasadora”, e explica a razão disso: o assédio afasta as pessoas jovens, que estão em idade produtiva, do trabalho, tornando-as inaptas. E a destruição a que se refere não é uma destruição física, mas “uma doença da alma”, que acontece de forma “cruel”, atingindo os bens maiores do ser humano: a dignidade e a autoestima. Fecha-se, então, o círculo: o assédio enfraquece a capacidade do indivíduo de se valorizar, de se contentar com seu modo de ser e de demonstrar confiança em seus atos e julgamentos; uma vez abalada a consciência de seu próprio valor, o indivíduo entristece e adocece, um adoecimento para além do corpo, um adoecimento da alma, que o priva de sua capacidade de trabalho, impedindo-o de responder às exigências do mercado e da sociedade.

[O assédio moral] é devastador, uma vez que essa prática muitas vezes afasta do mercado pessoas jovens em idade da população economicamente ativa, né? E eu sempre digo que o assédio moral é uma doença da alma, ela visa adoecer a alma da pessoa, e, conseqüentemente, o corpo depois, mas ela começa de uma maneira extremamente cruel, atingindo a bens de extrema importância pro ser humano, que é a sua dignidade, a sua autoestima (Mulher, 48 anos, prestadora de serviço do sindicato, entrevista 6).

Já SM-22 relata ter sido vítima de assédio e demonstra sentir-se ainda hoje nervoso ao relembrar a situação por que passou. Segundo ele, seu assediador conseguiu fazê-lo acreditar que era incapaz, e isso abalou profundamente sua autoestima. Como se pode ler em sua fala, sua dor não é de ordem física, é de outra ordem, é um sofrimento que decorre do fato de ter se sentido diminuído, aviltado, “incapaz de preservar-se em seu ser”. É uma dor que deixou marcas e que, por isso, não pode ser esquecida: até hoje, mesmo após três anos do afastamento do assediador, sente angústia e insegurança.

Ele chegou a fazer eu acreditar, por sete anos, que eu não era capaz. É isso que mais me dói! Ele botava tanto defeito no meu trabalho que eu comecei a me sentir diminuído, entendeu? Isso que me dá mais raiva! Eu fico nervoso [...]. Não, não dá pra esquecer, eu vou te falar revivendo isso, lembrando, dá um aperto no nosso peito, dá um aperto que não para, dá uma insegurança... (Homem, 40 anos, 12 anos de banco, entrevista 22).

SF-21, que também já foi assediada, descreve sua dor como um processo de enfraquecimento. Enfraquecer-se significa exatamente isso: perder as forças, o ânimo, a

capacidade de ação. E esse sentimento afetou sua vida profissional e pessoal. Embora julgue ter vencido os sintomas físicos, considera não ter superado o problema: “eu não superei o problema em si, o problema em si me deixaram marcas”, afirma. As “marcas” revelam que o sentimento decorrente do problema vivenciado ainda perdura e ainda a faz sofrer. Esse sofrimento, duradouro, foi visível durante a entrevista: a participante não conseguiu controlar suas emoções, demonstrando dificuldade de entrar em contato com o fato ocorrido, mesmo já se tendo passado três anos da situação.

Eu comecei a me enfraquecer, parece que tiraram as minhas forças, tiraram as minhas forças completamente, teve repercussão na minha vida daqui do escritório, teve repercussão na minha vida pessoal... Foi horrível, horrível, horrível, horrível... E assim como eu te falo, agora, eu já consigo falar na situação, antes eu nem conseguia falar... Eu superei, mas eu superei, talvez, assim os sintomas que eu tive, físicos, daquela situação, mas eu não superei o problema em si, o problema em si me deixaram marcas... (Mulher, 53 anos, 33 anos de banco, entrevista 21).

Percebe-se, no discurso dos sujeitos, que o assédio moral gera transtornos difíceis de serem superados, que são sentidos não apenas no momento em que são vivenciados, mas durante muito tempo. Assim como SF-21, muitos outros sujeitos que sofreram assédio, ao entrar em contato com os fatos de violência vividos, não conseguiram, durante a entrevista, controlar a emoção, o choro, a tristeza, a raiva, o nervosismo, demonstrando que o assédio traz de fato um adoecimento que perdura e que vai bem além do corpo, deixando uma dor que vai bem além do biológico.

4.2 ASSÉDIO MORAL: DOS SINTOMAS À CICATRIZ PSICOLÓGICA

A psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen ([2001] 2006) aborda a repercussão do assédio moral na saúde do trabalhador em termos de sintomas, com base em um extenso levantamento de atendimentos e relatos de vítimas de assédio. Segundo ela, as vítimas mais recentes de assédio moral apresentam sintomas parecidos com os do estresse, como dores de cabeça, problemas digestivos, dores na coluna, cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, entre outros. Para ela, são sintomas similares a qualquer estresse psíquico. A autora considera esses sintomas uma espécie de autodefesa do

organismo, uma tentativa de adaptação para poder enfrentar a situação. Ressalta ainda que, “ao estresse originado de uma situação de assédio moral, acrescenta-se o sentimento de impotência, de humilhação e a ideia de que isso não é normal” (HIRIGOYEN, [2001] 2006, p. 159). Segundo ela, nesse estágio, a vítima ainda pode recuperar-se sem maiores consequências, se for afastada do contato com o agressor, ou se o agressor reconhecer sua atitude, pedir desculpas e redimir-se.

Já as pessoas que sofrem assédio moral há mais tempo adoecem mais gravemente, podendo vir a apresentar desinteresse, tristeza, apatia, culpa e até a solidificar um estado depressivo. Após certo tempo, o corpo passa a somatizar aquilo que o cérebro ainda não é capaz de entender. Marie-France Hirigoyen ([2001] 2006, p. 161) observa que “o desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave e de crescimento muito rápido”. Os sintomas mais comuns, que geralmente persistem sob a forma de estresse pós-traumático, são: indisposições, tonturas, problemas digestivos, problemas de pele, problemas endocrinológicos, crises de hipertensão, mudanças bruscas de peso.

O assédio moral deixa sequelas marcantes que podem evoluir do estresse pós-traumático até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras da personalidade. A desvalorização persiste, mesmo que a pessoa esteja afastada de seu agressor. Ela é refém de uma cicatriz psicológica que a torna frágil, medrosa e descrente de tudo e de todos (HIRIGOYEN, [2001] 2006, p. 164).

Marie-France Hirigoyen ([2001] 2006) descobriu que 52% das vítimas apresentam transtornos psicossomáticos variados. Segundo a autora, os transtornos psicossomáticos manifestam-se quase sempre em primeiro plano: o corpo acusa a agressão antes que o cérebro, que se nega a ver o que não consegue compreender. Segundo a psiquiatra francesa, os transtornos psicossomáticos são muito variados: as pessoas engordam subitamente (15 a 20 kg em poucos meses), surgem problemas digestivos (gastralgias, colites, úlceras de estômago), problemas endócrinos (problemas de tireoide, distúrbios com a menstruação), há aumento da hipertensão, mal-estar, vertigens, enfermidades dermatológicas. A autora chama a atenção para o fato de o trauma físico poder repercutir no psiquismo, do mesmo modo como o trauma emocional pode ter consequências somáticas. Portanto, as crescentes crises psicossomáticas podem ajudar a piorar o quadro psicológico, minando cada vez mais a saúde mental das vítimas.

Marie-France Heloani (2003, p. 59-60) lembra:

com o tempo, o próprio assédio pode gerar patologias nas vítimas, à medida que faz com que elas acreditem ser exatamente o que seus agressores pensam, ou desejam, que sejam: desatentas, inseguras, incompetentes e frágeis. Em alguns casos, a vítima pode entrar em processo depressivo, prejudicando seu desempenho no trabalho e realizando a profecia induzida por seu algoz.

Heloani (2003) explica que, fisicamente, o assédio pode causar alterações do sono, sudoreses, estresse patológico e problemas cardíacos. Esses fatores por si só fazem com que os danos passem a ter uma ordem psíquica, uma vez que a pessoa passa a manifestar insegurança, desmotivação, podendo perder sua identidade, não se reconhecendo mais como trabalhadora. E, não raro, embora seja vítima, sente-se culpada diante das situações de assédio. Por outro lado, os efeitos do assédio moral não repercutem na saúde do trabalhador apenas no momento em que está vivendo esse tipo de situação de violência no trabalho, mas perduram por muito tempo, são sentidos mesmo após muitos anos da situação de assédio, afetando possibilidades de trabalho futuras.

A fala de SM-36 é bem significativa nesse sentido. Trata-se de um dos sujeitos que sofreu assédio e que relata ter apresentado vários sintomas físicos: pressão alta, insônia, alergia, desestabilização emocional, pânico de sair de casa, de encontrar as pessoas. O tempo passou, mas as “sequelas” permanecem. SM-36 parece ainda ser refém de uma cicatriz psicológica que deixou vestígios em seu comportamento e tornou-o frágil, lento, inseguro até hoje:

Olha, as consequências pra minha saúde, assim, a minha pressão, até hoje eu tomo remédio pra pressão, até hoje eu tomo remédio pra dormir, né? Que eu nunca tomei, nunca tive passagem em farmácia, com remédio controlado, tarja preta. Aí, eu tive que tomar porque eu não conseguia dormir, né? Quando dormia, era assim muito agitado... Aí, eu desenvolvi uma alergia na minha pele que eu ficava todo empolado [...]. E o meu emocional ficou totalmente desestabilizado, por exemplo, eu não conseguia sair de casa, pra coisas corriqueiras que eu fazia [...]. Eu tinha vergonha de encontrar as pessoas, eu tinha medo de encontrar as pessoas [...]. Pra eu fazer alguma coisa hoje, assim eu não consigo avançar, eu não consigo avançar, entendestes? Parece que eu fiquei lento, eu fiquei titubeante, eu fiquei inseguro, né, essas coisas assim, eu percebi, né? (Homem, 48 anos, ex-bancário, entrevista 36).

O depoimento de SM-22, já citado anteriormente, também é revelador dessa cicatriz. Além de confessar explicitamente ter acreditado ser aquilo que seu agressor

desejava – incapaz –, realizando “a profecia induzido por seu algoz”, até hoje se sente oprimido e inseguro:

Ele chegou a fazer eu acreditar por sete anos que eu não era capaz, é isso que mais me dói! Ele botava tanto defeito no meu trabalho que eu comecei a me sentir diminuído, entendeu? Isso que me dá mais raiva! Eu fico nervoso [...]. Não, não dá pra esquecer, eu vou te falar revivendo isso, lembrando, dá um aperto no nosso peito, dá um aperto que não para, dá uma insegurança... (Homem, 40 anos, 12 anos de banco, entrevista 22).

Como a repetição desse tipo de violência abala a autoestima das pessoas, acaba por trazer também insegurança e desmotivação, repercutindo não só na vida profissional, mas também na vida pessoal e social, afetando sua saúde, seu trabalho, sua capacidade de tomar decisão.

Na esteira da tese segundo a qual o corpo acusa a agressão antes do cérebro, porque este não enxerga o que não compreende, várias pesquisas desenvolvem-se dando conta das consequências do assédio para a saúde física do trabalhador. Almeida Bradaschia (2007, p. 90-91) cita algumas delas: menos energia e vitalidade (VAEZ; EKBERG; LAFLAMME, 2004); tensões musculares (DAVENPORT; SWARTZ; ELLIOTT, 1999); músculos doloridos, impossibilidade de descansar, palpitações, tontura (DAVENPORT; SWARTZ; ELLIOTT, 1999); problemas psicossomáticos e doenças físicas (EINARSEN; RAKNES, 1995; NIEDL, 1995; ZAPF; KNORZ e KULLA, 1996); dores no peito, dores no estômago, tremores, suores excessivos, boca seca, palpitações, falta de ar, dores nas costas, dores no pescoço, dores musculares, fraqueza nas pernas, desmaios, tremores, perda de apetite, diarreias, dores de estômago (LEYMANN; GUSTAFSON, 1996). Insônia, melancolia e apatia são os sintomas relacionados à tensão mais recorrentes (BJORKVIST et al., 1994; PIÑUEL; ZABALA, 2003, 2004; SECO, 2003).

Segundo Birman (2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007), as vítimas de assédio são de tal forma desestabilizadas pela violência sofrida que acabam tendo sua identidade – social e psíquica – comprometida, sua imagem e autoestima destruídas, desenvolvendo muitas vezes um quadro de depressão severa.

A Confederação Nacional dos Bancários (CNB) e o Sindicato dos Bancários de Recife realizaram uma pesquisa nacional sobre o assédio moral no trabalho bancário, envolvendo 25 estados e mais de 2000 trabalhadores no ano de 2006. Com base no *Self-Report Questionnaire*, questionário autoaplicável composto por vinte sinais e sintomas

psicoemocionais, usado como instrumento de detecção de distúrbios psíquicos menores, identificou-se que, entre outros indicadores, do grupo estudado, 60% sentem-se tensos, nervosos e preocupados, 42% dormem mal e 37% sentem tristeza (SOBOLL, 2008b, p. 169).

Tabela 4: Sintomas de distúrbios psíquicos menores em bancários	
PESQUISA BANCÁRIOS 2006 / CNB	
SINTOMAS	%
Sente-se tenso, nervoso ou preocupado	60%
Dorme mal	42%
Cansa-se com facilidade	38%
Tem dores de cabeça constante	37%
Tem se sentido triste ultimamente	37%
Tem dificuldade para realizar com satisfação suas atividades	36%
Sente-se cansado o tempo todo	36%
Tem sensações desagradáveis no estômago	33%
Tem má digestão	31%
Assusta-se com facilidade	28%
Tem perdido o interesse pelas coisas	26%
Tem dificuldade de pensar com clareza	26%
Tem dificuldade para tomar decisão	23%
Tremores nas mãos	21%
Tem dificuldade no serviço	21%
Tem chorado mais que o costume	19%
Sofre de falta de apetite	17%
Sente-se incapaz de desempenhar um papel útil na vida	9%
Sente-se uma pessoa inútil, sem préstimos	9%
Tem tido a ideia de acabar com a vida	4%

São, portanto, inúmeros os efeitos do assédio na saúde mental das vítimas apontados pelas pesquisas sobre o assunto: menos saúde mental e funções sociais, estresse pós-traumático (PTSD), dificuldade de concentração, reação exagerada a estímulos, ataques de pânico, sentimentos (ideias) suicidas ou homicidas, baixa autoestima, visão do mundo e de outras pessoas ameaçada, paranoia, problemas psicossomáticos, aumento no nível de estresse, comportamentos agressivos e autoagressivos, sinais de ansiedade, depressão e afetividade negativa no quesito autoestima, despersonalização, condutas autolesivas, uso de drogas (ALMEIDA BRADASCHIA, 2007).

O depoimento de SM-4 chama a atenção pelo estado de quase desespero que ele manifesta em sua fala ao confessar um sentimento homicida:

A minha saúde tá abalada, eu, quando vou pra casa, eu não queria pensar no trabalho e nem nos problemas que estão acontecendo no trabalho, mas vem toda hora no meu pensamento [...]. Aí, eu não tenho paz! [...]. Outro dia eu falei com um colega meu e disse: “olha, a gente é tão perseguido, tão injustiçado”. Eu falei com um colega e ele me falou a mesma coisa. Eu disse: “você já viu aqueles episódios americanos que o cara entra numa faculdade e atira em todo mundo,

que o cara entra num cinema e atira em todo mundo?”. Eu disse pra ele: “já me deu vontade de aqui no banco eu chegar armado e atirar em todo mundo”. É isso que o assédio moral tá causando na gente, e isso pode não acontecer comigo, mas pode acontecer de repente com uma outra pessoa (Homem, 49 anos, 26 anos de banco, entrevista 4).

Em sua fala, SM-4 demonstra que o assédio moral traz abalos emocionais dos quais ele não consegue desligar-se, mesmo quando não está em seu ambiente de trabalho: “eu não queria pensar no trabalho e nem nos problemas que estão acontecendo no trabalho, mas vem toda hora no meu pensamento [...]. Aí, eu não tenho paz!”. Sua aflição é tão forte que o leva a ter pensamentos agressivos. A alusão a um possível ataque de fúria, ao desejo de ir ao banco armado e atirar em todo mundo, resulta da sobrecarga emocional decorrente do fato de sentir-se ameaçado e injustiçado e, ao mesmo tempo, reflete seu estado de opressão e o desejo desesperado de fazer “justiça”. Essa, para ele, seria uma maneira de chamar a atenção para o que se passa no banco e, desse modo, buscar uma solução para o problema. Em seu discurso, ele complementa afirmando acreditar que, diante de um atentado dessa natureza, o assunto chegaria à imprensa e prejudicaria seriamente a imagem do banco, obrigando-o a tomar providências.

Segundo Leymann e Gustafsson (1996 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007), as vítimas de assédio moral podem apresentar um quadro grave de *Posttraumatic Stress Disorder* (PTSD), com efeitos mentais semelhantes aos apresentados por prisioneiros de guerra e mais graves do que os apresentados por maquinistas que dirigiam trens que mataram pessoas suicidas.

Monaghan (2007 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007) considera que o PTSD leva a uma ruptura de identidade da pessoa que o sofre: quebra-se e modifica-se a consciência de si e sua forma de ver o mundo. Para essa pesquisadora, esse tipo de trauma gera um impacto severo e desumano, levando a pessoa a não se sentir a mesma e, realmente, a não ser a mesma. Segundo ela, se a vítima conhece o agressor e não encontra apoio em seus próximos, pode sofrer um segundo trauma ainda maior. A autora explica que, embora a experiência de PTSD possa ter ocorrido há um certo tempo, o trauma pode ser sentido, para quem o sofreu, como se tivesse sido vivido recentemente, algo como pudemos constatar nas falas de SF-21 e SM-22. E ainda podem surgir eventos que trazem a sensação de reviver a experiência como se estivesse acontecendo naquele momento.

O quadro abaixo, elaborado por Almeida Bradaschia (2007), reúne as consequências do assédio moral para a saúde mental, identificadas por diferentes pesquisadores.

EFEITOS SOBRE A SAÚDE MENTAL DAS VÍTIMAS	
Menos saúde mental e funções sociais	Vaez, Ekberg; Laflamme, 2004; Mikklesen; Einarsen, 2002; Hoel & Cooper 2000; SPF, 2005; Soares, 2002; Hoel; Giga, 2006; Di Martino et al., 2003; Alkimin, 2005
PTSD	Davenport, Swartz, Elliott, 1999 Mikkelsen; Einarsen, 2002; Eriksen-Jensen, 2004; Leymann, 1996; Soares, 2004; Leymann e Gustafsson, 1996; Di Martino et al., 2003; Soares, 2002; Hoel, Sparks & Cooper, 2002; Hirigoyen, 2001; Piñuel y Zabala, 2003; Piñuel y Zabala, 2004.
Dificuldade de se concentrar, diminuição na memória, reação exagerada a estímulos, ataques de pânico, sentimentos (ideias) suicidas ou homicidas	Davenport, Swartz; Elliott, 1999; SPF, 2005; Bjorklund, 2004; Bjorqvist et al., 1994; Barreto, 2000; Piñuel; Zabala, 2004.
Menos autoestima	Mikklesen; Einarsen, 2002; Zapf 1999; Ashforth, 1994; Grenier-Peze, 2001; Luna, 2003
Paranoia	Brodsky, 1976; Di Martino et al., 2003
Problemas psicossomáticos	Mikklesen; Einarsen, 2002; Leymann, 1990; Alkimin, 2005
Aumento no nível de stress do indivíduo	Mikklesen; Einarsen, 2002; Ashforth, 1994; Ayoko; Callan; Hartel, 2003
Ansiedade, depressão	Zapf, 1999; SPF, 2005; Di Martino et al., 2003; Leymann, 1990; Niedl; Seco, 2003; Ayoko, Callan; Hartel, 2003; Soares, 2002; Barreto, 2000; Hirigoyen, 2001; Piñuel; Zabala, 2003; Piñuel; Zabala, 2004; Piles de la Fuente, 2001.
Paulatina despersonalização	Heloani, 2004.
Comportamentos agressivos e auto-agressivos	Nidle, 1996; Guimaraes; Rimoli, 2006; SPF, 2005.
Insônia, melancolia, apatia, sociofobia	Bjorkvist et al., 1994 in Einarsen, 2002; Seco, 2003; Piñuel; Zabala, 2003; Piñuel ; Zabala, 2004.
Isolamento social, raiva, comportamento compulsivo, desespero	Leymann, 1990; Vaez, Eckberg; Laflamme, 2004.
Aumento de problemas de saúde e psicossomáticos	Mikkelsen; Einarsen, 2002; Niedl, 1996; Di Martino et al., 2003; Seco, 2003; Djurkovic, McCormack; Casimir, 2004; Barreto, 2000; Hirigoyen, 2001.
Aumento na visão negativa de si mesmo, dos outros e do mundo	Mikkelsen; Einarsen, 2002.
Insegurança, irritação	Piñuel ; Zabala, 2003; Piñuel ; Zabala, 2004.
Alterações nos estados de ânimo, como o transtorno obsessivo e o bipolar	Agust ; Beas, 2001; González de Rivera, 2001.

Figura 3: Efeitos sobre a saúde mental das vítimas (ALMEIDA BRADASCHIA, 2007, p. 9).

Considerando o conjunto dos depoimentos obtidos nesta pesquisa, observa-se que, apesar de poucos sujeitos terem identificado o *adoecimento* como traço que ocorre juntamente com a *intencionalidade* e a *sistematicidade* em uma situação de assédio, todos os sujeitos afirmaram acreditar que o assédio moral traz consequências nocivas para a saúde física e psíquica dos trabalhadores, afetando seu bem-estar, sua autoestima.

Os sujeitos entrevistados têm conhecimento dos prejuízos e malefícios que o assédio moral provoca na saúde: todos conseguiram apontar sintomas de adoecimento provocados por situações de assédio. Contudo, identificam uma incidência maior de desordens de cunho psicológico e psicossomático.

Eu sou uma própria vítima. Ah! O estresse! Pelo menos pra mim, eu tô com queda de cabelo, depressão, por você não conseguir fazer as coisas, problema de baixa autoestima... O assédio causa uma baixa autoestima e depressão, eu posso escrever e assinar embaixo (Mulher, 63 anos, 30 anos de banco, entrevista 5).

Eu tive o meu diagnóstico, foi de pânico, eu tive depressão, eu chorava muito e até hoje eu ainda me emociono um pouco de falar, né [choro]? Mas eu ainda tomo remédio pra pânico [choro]. Eu não sei o que te falar, se caracteriza principalmente assédio moral, né, mas o que eu passei... [choro] (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

[O assédio] prejudica em todos os sentidos, psicologicamente, fisicamente, você fica tensa, com dores, isso acarreta em você um mal-estar, e outras doenças que você pode vir a adquirir, problemas cardíacos, de pressão alta... (Mulher, 59 anos, 31 anos de banco, entrevista 2).

[O assédio provoca] desajustes psicológicos fortes, baixa autoestima, depressão, o funcionamento da pessoa fica comprometido [...], alteração do sono, precisa fazer acompanhamento psicológico e psiquiátrico (Homem, 53 anos, médico do trabalho, entrevista 24).

Os danos são os mais variados, desde doenças psicossomáticas [...] sofrimento psíquico, com aparecimento de doenças, como dores lombar, dor de cabeça, alteração no sono, tristeza... Aí vai... Outros sintomas psíquicos, sensação de incompetência, medo [...], tristeza, depressão, hipertensão... Nossa! Isso é muito grande aqui no banco! (Mulher, 43 anos, 5 anos de banco, entrevista 15).

Eles [os sujeitos vítimas de assédio] acham que tão só estressados, que é só o momento, mas eles já estão adoecidos, tão com depressão. Tem bancário que desenvolve síndrome do pânico, que não sai de casa,

uma série de problemas psiquiátricos mais sérios... (Mulher, 28 anos, sindicalista, entrevista 14).

É assim: pessoas com pressão alta, pessoas com quadro depressivo, que adoeceram mesmo, se afastaram do trabalho [...]. Às vezes, a pessoa é assediada, adocece e nem percebe, né? Quando ela adocece e se afasta do trabalho, ela acaba percebendo que ela tá adoecendo por conta disso, né? E as doenças de ordem psíquica são as mais frequentes, né? Depressão, pânico, ansiedade, os afastamentos são geralmente por conta disso (Mulher, 55 anos, médica do trabalho, entrevista 10).

Os sujeitos que já foram assediados têm uma visão mais nítida dos efeitos nocivos dessa forma de violência, e isso é manifesto em suas falas pelo modo como relatam os fatos (evidentemente em primeira pessoa) e como se envolvem com o relato, situando-os no eixo da certeza: “A minha saúde tá abalada”, “Eu tive o meu diagnóstico”, “Eu sou uma própria vítima. Ah! o estresse!”, “eu posso escrever e assinar embaixo”. Além disso, como já se mencionou anteriormente, muitos, durante a entrevista, manifestaram dificuldade de entrar em contato com os fatos de violência vivenciados no passado e facilmente externavam suas emoções. Os demais descrevem os sintomas com um certo distanciamento, na perspectiva de um espectador.

Em síntese, todos os entrevistados consideram que o assédio moral acarreta consequências negativas para a saúde do trabalhador bancário, seja os que sofreram assédio, ou os que presenciaram ou ouviram histórias de assédio. A maioria menciona a depressão como um dos principais sintomas. Uma pessoa deprimida tem dificuldades em todos os âmbitos de sua vida, no âmbito profissional, no âmbito social, no âmbito familiar, vindo a precisar de ajuda médica e psicológica para superar (ainda que parcialmente) os sintomas. Muitos outros citam sintomas como desorientação, abalo, desajuste, descompensação, desequilíbrio, descontrole, baixa autoestima, estresse, que afetam a vida do trabalhador, vindo a prejudicar sua atuação profissional e sua vida familiar. A desordem física mais citada pelos participantes foi relacionada a problemas cardíacos. Podemos ainda perceber que muitos dos bancários entrevistados que sofreram assédio moral, embora considerem ter superado os sintomas, ainda trazem em si repercussões do assédio, como sentimentos de insegurança, nervosismo, medo, baixa autoestima, desmotivação, apesar de já se ter passado muito tempo da situação.

O quadro abaixo apresenta de forma resumida os sintomas identificados pelos sujeitos da pesquisa.

Tabela 5: Consequências do assédio moral para a saúde identificadas pelos funcionários do Banco da Amazônia.⁷

Desordens emocionais/psicológicas	
depressão	22
desorientação, abalo, desajuste, descompensação, desequilíbrio, descontrole	20
baixa autoestima	15
estresse	13
sentimentos de angústia e ou ansiedade	8
insônia	8
síndrome do pânico	6
dependência química / alcoolismo	2
alergia de fundo emocional	1
Desordens físicas/fisiológicas	
problemas cardíacos	11
problemas na coluna	4
problemas gástricos	3
dores de cabeça	2
queda de cabelo	1
problemas degenerativos (câncer)	1
invalidez	1

Os sujeitos identificam, portanto, que o assédio moral traz transtornos graves à saúde do trabalhador bancário, difíceis de serem superados e que são vivenciados não só no momento da agressão ou da violência vivida, mas deixam marcas que permanecem por muito tempo, cicatrizes psicológicas que deixam vestígios.

4.3 EFEITOS NOCIVOS PARA A ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO

Os teóricos de um modo geral identificam os efeitos nocivos do assédio moral também para as organizações de trabalho e para a sociedade. Parece ser consenso o fato de a violência no trabalho e o assédio moral constituírem um fator de custo que influencia a eficácia do trabalho, gera desmotivação e improdutividade, afetando os

⁷ É preciso considerar que os entrevistados citaram mais de um sintoma.

resultados econômicos de uma organização a curto e a longo prazo. Os problemas físicos e emocionais provocados pelo assédio moral aumentam o absenteísmo, geram maior quantidade de licenças médicas e afastamentos prolongados do trabalho, prejudicando os resultados da organização e aumentando custos com contratações e treinamentos.

Freitas (2007, p. 5) considera que o assédio moral traz um custo alto para as empresas, já que provoca baixa qualidade e baixa produtividade no clima organizacional:

No *âmbito organizacional*, são vários os efeitos nocivos. Podem ser citados: afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e *turnover* com custos de reposição, perda de equipamentos pela desconcentração, queda de produtividade em face da moral do grupo e da qualidade do clima de trabalho, custos judiciais quando das indenizações, reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade. Além disso, há os custos de imagem tanto para os clientes internos quanto externos expostos pela mídia, desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização e eventual redução do valor da marca.

Para Freitas (2007, p. 6), quando as pessoas e as empresas sofrem tantos e tão graves impactos decorrentes das práticas de assédio, a sociedade também paga por isso:

O *âmbito social* tem sido completamente ignorado, porém existem preços pagos por todos numa sociedade quando indivíduos são massacrados pela prática de assédio, prática esta que atinge a todos nós. Basta que se atente para eventos como acidentes de trabalho e a incapacitação precoce de profissionais, o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários (licenças, hospitalizações, remédios subsidiados, longos tratamentos médicos), a elevação do nível de suicídios na sociedade, as aposentadorias precoces, a desestruturação familiar e social das vítimas, a perda do investimento social feito em educação e formação profissional, o custo do potencial produtivo desse profissional afastado por invalidez ou redução do seu potencial empregatício. Cada vez que um profissional capaz é tornado incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta. Às questões de natureza médica e trabalhista juntam-se outras relacionadas aos custos dos processos judiciais e à sobrecarga do nosso já combalido sistema judiciário, com causas que poderiam ter sido evitadas ou ser solucionadas na esfera organizacional. Podemos também pensar que existe um custo econômico dessas ações que será repassado aos preços e que será cobrado de forma indiscriminada aos consumidores dessa organização, visto que as empresas não têm o hábito de sacrificar margens de lucro para acomodar custos jurídicos ou financeiros.

Com base em um questionário aplicado a 193 pessoas que se consideravam vítimas de assédio e que lhe haviam enviado cartas fazendo consultas a esse respeito, Hirigoyen ([2001] 2006) revelou que 74% das vítimas de assédio moral haviam faltado ao emprego por causa de situações de assédio: 23% das vítimas afastaram-se da empresa por menos de um mês; 23,5% por um a três meses; 36% por um período de três meses a um ano; 10,5% de um a dois anos e 7% por mais de dois anos. Esses dados refletem indiretamente o efeito das práticas de assédio na saúde das vítimas, já que o afastamento decorre do estado de doença que as impede de trabalhar. Hirigoyen ([2001] 2006) menciona ainda que essas práticas trazem (i) consequências econômicas para o assalariado, tais como despesas médicas, despesas com psicólogos e advogados, perda de renda (para as pessoas que ficam desempregadas), (ii) consequências para as empresas, como perda de produção por desmotivação e absenteísmo, e (iii) consequências para a coletividade, como aposentadorias precoces, hospitalizações, indenizações e despesas com seguridade social.

Segundo Lis Soboll (2008b), o assédio moral traz consequências que, além de afetarem o indivíduo e sua família, atingem a equipe de trabalho, a organização de trabalho e a sociedade, podendo vir a provocar desmotivação no trabalho, redução da capacidade produtiva, redução da qualidade e da quantidade de trabalho, aumento do absenteísmo e da rotatividade, custos com processos judiciais, diminuição da qualidade do produto ou do atendimento.

Heloani, da mesma forma, considera que os danos do assédio moral, além de físicos e psicológicos, são também familiares e sociais. Explica que a família da vítima também pode vir a ser penalizada, uma vez que a vítima pode afastar-se dos familiares e amigos, por sentir vergonha dos episódios de assédio moral e não saber como lidar com a situação. Para ele, os constantes afastamentos da empresa, as demissões voluntárias, as aposentadorias precoces, a dificuldade de voltar para o trabalho representam os danos que o assédio acarreta para a sociedade, podendo trazer inclusive problemas para a previdência social.⁸

⁸ Disponível em <http://www.leituracorporativa.com.br/open.php?pk=514&fk=1&canal=26&id_ses=4>. Acesso em: 9 set. 2011.

O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, os danos que o assédio moral pode acarretar para as organizações de trabalho na ótica de diferentes pesquisadores, conforme informações de Almeida Bradaschia (2007).⁹

Maior absenteísmo, maior intenção de se desligar da empresa, aumento na rotatividade, redução da produtividade e aposentadoria precoce.	LEYMANN, 1996; NIEDL, 1996; SALIN, 2001; HOEL e COOPER, 2000; FOX e SPECTOR, 1999; GARCIA, HACOURT e BARA, 2005; DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999; ANDERSSON, 2001; BREEN e MCNAMARA, 2004; HOEL, SPARK e COOPER, 2007.
Baixa satisfação com a empresa, grande propensão a sair e baixo comprometimento organizacional.	HOEL e COOPER, 2000; ANDERSSON, 2001.
Agressão contra a organização e agressão interpessoal.	FOX e SPECTOR, 1999; HOEL et. al, 2007.
Queda na confiança nos líderes, aumento de frustração e reatividade, aumento de sensação de desamparo (<i>helplessness</i>) e alienação.	ASHFORTH, 1989.
Desmotivação no trabalho.	GARCIA, HACOURT e BARA, 2005.
Piora do ambiente psicossocial do trabalho.	LEYMANN, 1996.
Custos de produção mais altos.	LEYMANN, 1996; ANDERSSON, 2001.
Piora na imagem da empresa e perda de clientes.	ANDERSSON, 2001.
Redução na qualidade e quantidade de trabalho realizado.	DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999.
Sobrecarga de trabalho sobre os colegas, custos ligados à licença, recrutamento e ao treinamento de novos empregados.	GARCIA, HACOURT e BARA, 2005.
Potenciais litígios.	DAVENPORT, SWARTZ e ELLIOTT, 1999.

Figura 3: Danos do assédio moral para as organizações.

No discurso dos sujeitos da pesquisa, não se identifica referência explícita às consequências do assédio moral para o ambiente de trabalho ou para o banco em si, nem para a sociedade. Alguns aludem ao fato de que o assédio moral, por afetar a saúde e a capacidade de trabalho do indivíduo, acaba provocando situações que afetam também o banco, entre as quais citam o afastamento do trabalho, a desmotivação, a falta de interesse, a dificuldade de raciocínio, o descontrole emocional que, como sabemos, acabam por prejudicar o clima de trabalho e a organização como um todo. Mas esse aspecto – de que o banco também sofre as consequências do assédio – fica nas entrelinhas.

⁹ Ressalte-se que esse quadro reúne apenas os dados indicados por Almeida Bradaschia (2007), não inclui, portanto, todos os efeitos do assédio moral descritos pelos estudiosos citados neste trabalho.

Muita gente que eu vejo assim... Geralmente os primeiros sintomas são de sair, de deixar o ambiente de trabalho, abandonar o trabalho, ou ele sai por livre e espontânea vontade, ou ele sai porque ele não tem condições de continuar trabalhando com aquele estado de saúde, porque você fica realmente impossibilitado, não consegue raciocinar, não consegue pensar [...] (Mulher, 50 anos, 14 anos de banco, entrevista 12).

A pessoa fica abalada tanto no desempenho do seu trabalho como no seu convívio com a própria família. Eu vejo que tem pessoas que entram num processo depressivo, ficam com sua autoestima bastante abalada, né? [...] As pessoas andam cabisbaixas, sabe? Tu observas bem que eles estão ali com problemas, com problemas de motivação no seu emprego, ficam desmotivadas, perdem o seu interesse e o pique que tinham anteriormente... (Mulher, 47 anos, 14 anos de banco, entrevista 37).

Olha, é, assim, primeiro a autoestima, né? A gente deixa de acreditar na gente pra começo de história. E a minha família, por exemplo, ficou abalada porque eu chorava muito, eu chegava chorando. Então, cada fato que acontecia me descontrolou realmente. Por um bom tempo, eu fui acompanhada pelos médicos do banco na época, cheguei a tomar remédios pra, não remédios psiquiátricos, não nesse nível, mas assim de controle, de relaxamento, né? Fiquei de licença, indicada por eles, várias vezes, várias vezes, e a gestora buscava saber o que tava acontecendo, os médicos não diziam... Então, foi uma situação muito conflituosa, que ao final eu pedi pra sair da área, porque eu vi que não tinha jeito, ia ser aquilo mesmo. Então, se ela não ia sair porque era um cargo de confiança da empresa, eu pedi pra sair e fui pra outra área, que é onde eu tô hoje ainda, na área de negócios (Mulher, 46 anos, 26 anos de banco, entrevista 16).

Estresse, pressão alta, mal-estar total no meu ambiente de trabalho, né, porque quando você tem uma situação dessas, onde todos participam, vejam que você sofreu isso aí e não era só comigo... Então, eu fui pra casa de licença médica... (Mulher, 59 anos, 33 anos de banco, entrevista 7).

Ele pediu demissão do banco, um banco público, né? Então, ele não precisava pedir pra sair, ele tava adoecido, né? Eu até falei pra ele que, se ele tava fazendo tratamento ele não precisava pedir demissão, ele podia entrar de licença, mas ele falou que ele não aguentava mais nem entrar no banco (Mulher, 28 anos, sindicalista, entrevista 14).

Além de problemas de saúde mesmo, problemas psicológicos, a questão da depressão, do alcoolismo, até mesmo de uso de outras substâncias, de drogas, a questão mesmo da depressão séria mesmo, e ficam bastante tempo afastados, criam um certo pânico na empresa... (Mulher, 41 anos, 10 anos de banco, entrevista 19).

Muito adoecimento e assim [gesto] de problemas que a gente via que era emocional: coluna, depressão, gente que ficava afastado do banco sem muita explicação... Vários casos assim (Mulher, 56 anos, 32 anos de banco, entrevista 25).

Na verdade, não se identifica nas falas dos sujeitos da pesquisa uma preocupação com o comprometimento ou com a produtividade organizacional, nem com a imagem do banco, ou com os custos e prejuízos que as licenças ou os afastamentos podem provocar. Embora reconheçam um “mal-estar total no trabalho” ou um “pânico na empresa”, o que eles revelam é que a violência a que são submetidos provoca situações que, como sabemos, são nocivas ao ambiente organizacional, mas o que focalizam não é o adoecimento do banco enquanto organização, mas sim o adoecimento do indivíduo, que perde a capacidade de raciocínio, a motivação, o interesse, o “pique”. Sem entusiasmo e disposição, só lhe resta como saída a licença médica, a transferência de setor, a demissão, o abandono do trabalho.

Sem dúvida o assédio moral atinge a saúde dos trabalhadores e, conseqüentemente, a organização de trabalho, uma vez que pessoas emocionalmente abaladas, sem motivação, com baixa autoestima, não podem “produzir resultados e dar lucro” como pessoas seguras, motivadas e em circunstâncias diferentes. E a desmotivação, o desânimo, a falta de interesse, provocados pelo assédio moral, afetam diretamente o ambiente organizacional e os resultados de qualquer empresa.

A discussão sobre as conseqüências do assédio moral também é de suma importância, visto que a exposição prolongada e sistemática a comportamentos hostis, em que os direitos do outro são intencionalmente violados, pode provocar danos à saúde física e psíquica do trabalhador e trazer prejuízos para as organizações e para a sociedade.

Não podemos esquecer que as conseqüências da violência atingem a todos nós e até mesmo aqueles que não estão envolvidos direta ou explicitamente, mas que, de alguma forma, ficam privados de saúde (vítimas, familiares e comunidade), da qualidade de vida e bem-estar social. A compreensão da violência exige uma concepção de saúde ampliada enquanto saúde ético-política, pois a violência atinge a saúde não só quando é física, mas também em sua dimensão moral. E, nesse sentido, a violência deve ser pensada como uma questão de saúde pública que diz respeito a todos nós (BARRETO, 2005 *apud* ALMEIDA BRADASCHIA, 2007, p. 133).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, buscamos identificar como os bancários concebem o assédio moral, se reconhecem os fatores que determinam as práticas de assédio e como elas repercutem na saúde do trabalhador e no ambiente de trabalho, a partir de estudo exploratório realizado junto a funcionários do Banco da Amazônia, no qual foram abordados trinta e sete sujeitos, inseridos em diferentes posições dentro da estrutura do banco.

Situada na confluência de várias vozes teóricas, tendo em vista o fenômeno complexo que se propõe a investigar, e seguindo as pistas indicadas pelos sujeitos entrevistados, a análise dos dados mostrou que o assédio moral é reconhecido como uma forma de pressão, diretamente relacionada à política de gestão do banco, política esta que está inserida em um contexto socioeconômico em que o capital impõe novas formas de ultrapassar a produção, intensificando o trabalho e atribuindo-lhe um novo sentido. Isso significa que os sujeitos da pesquisa não veem o assédio como um problema alheio à esfera coletiva, organizacional ou socioeconômica, tampouco como uma forma de violência que se reduz a relações de força entre indivíduos de personalidades difíceis.

Todos os sujeitos da pesquisa consideram o assédio moral algo comum no ambiente bancário. Vinte e seis, em um universo de trinta e sete sujeitos, afirmam explicitamente que consideram o assédio uma forma de coação, pressão, imposição ou ameaça sofrida por um indivíduo com o propósito de levá-lo a realizar uma tarefa com a qual não concorda ou que está além de sua capacidade ou fora da sua área de atuação, quase sempre em prol de metas e resultados de um banco cujos objetivos estão enraizados no sistema produtivo, portanto, a serviço de leis do mercado e da razão econômica. Entretanto, nesse universo de vinte e seis sujeitos, quatorze consideram que o assédio moral origina-se apenas dessa dinâmica organizacional. Os outros doze, além de relacionarem o assédio moral à forma de gestão do banco voltada para metas e resultados, identificam também a personalidade autoritária ou arbitrária, ou até mesmo perversa, daquele que ocupa o papel de gestor, chamando a atenção, em seus depoimentos, para o fato de que nem todos os gestores exercem o assédio moral em sua

gestão, embora todos façam parte do mesmo contexto, do mesmo esquema, submetidos às mesmas pressões. Esses doze sujeitos consideram, portanto, que há um componente individual ou psicológico que favorece as práticas de assédio moral, entendendo que os dois fatores – a dinâmica organizacional e a personalidade do assediador – entrelaçam-se, criando todas as condições propícias para que se estabeleça um cenário de violência no trabalho.

Ademais, embora os sujeitos afirmem que o assédio moral pode ocorrer entre colegas de trabalho pertencentes a um mesmo nível hierárquico, e até partir de um subordinado em direção a um superior, quando relatam as situações de assédio, sempre mencionam a forma descendente, ou seja, a maioria admite que a violência costuma partir de um gestor, ou de um superior hierárquico, e atingir um funcionário que se encontra em uma posição hierarquicamente inferior.

Os depoimentos mostram ainda que grande parte dos sujeitos tem consciência de que esse tipo de violência não é uma reação impulsiva e ocasional de um indivíduo, diante de um problema pontual vivenciado no trabalho, mas um comportamento sistemático, repetido, em que há, da parte do assediador, o propósito de prejudicar. Vinte, dos trinta e sete sujeitos entrevistados, apontam em suas falas, a *sistematicidade* ou a *intencionalidade maldosa* como traços indicadores de uma situação de assédio. E a maioria refere ofensas, ameaças e agressões verbais explícitas, feitas ostensivamente na presença de colegas, e não agressões veladas, insidiosas, implícitas. Dentre as condutas características do assédio moral, os sujeitos destacaram a pressão, o isolamento físico e psicológico, a desatenção ou o descuido em relação às necessidades do outro, a humilhação, o desrespeito, a dominação, a agressão, a perseguição, a ofensa, enfim, uma série de condutas que afetam a existência do indivíduo.

Portanto, no contexto bancário, foco de nossa observação, assédio moral e assédio organizacional confundem-se. Se, para Soboll (2008a), o assédio organizacional é uma forma de violência coletiva, na qual reina uma gestão violenta atrelada à política organizacional e em que o assédio é utilizado como estratégia para atingir objetivos e resultados, para grande parte dos sujeitos da pesquisa, as duas formas de violência estão estreitamente ligadas: as práticas de assédio implicam ações ou atitudes intencionais voltadas para uma pessoa, ou seja, focadas no indivíduo, de forma repetitiva e sistemática, com o intuito de humilhar, pressionar, ou excluir o outro, mas tais ações são movidas por fatores ligados à dinâmica organizacional e aos objetivos da empresa.

Não se está com isso querendo negar a existência de práticas de assédio decorrentes de relações conflituosas entre pessoas. Em alguns depoimentos justapõem-se os dois tipos de explicação causal, a dinâmica de gestão dos bancos e a personalidade do assediador. O que se está afirmando é que, no Banco da Amazônia, a maioria das práticas de assédio, tal como foram descritas pelos sujeitos da pesquisa, configura-se como uma estratégia usada para alcançar o cumprimento de metas e é quase sempre associada à gestão por pressão, produto das novas condições de trabalho, independente da personalidade do assediador. A maioria reconhece que o contexto organizacional, econômico e social autoriza e até mesmo incentiva tais condutas. Em outras palavras, não é pelo fato de o alvo do assédio ser definido e envolver, portanto, a personalidade dos sujeitos envolvidos, que o propósito deixa de ser a produtividade ou o reforço da obediência à política do banco: o que os sujeitos referem é o ataque ao indivíduo ocorre em prol dos objetivos do banco.

A noção de “intencionalidade maldosa”, destacada por Hirigoyen (2006), com base na qual distingue o “assédio moral” da “gestão por pressão”, considerando que nessa última o objetivo é melhorar o desempenho, e não destruir o indivíduo, aparece na fala dos sujeitos da pesquisa. Mas o assediador é descrito, não como um perverso narcísico, mas como alguém estrategicamente escolhido e treinado para obedecer ao princípio da competição e aos valores do mercado e, por conseguinte, para exigir, pressionar, cobrar, disciplinar, controlar, nem que para alcançar seus propósitos seja necessário oprimir, humilhar, assediar. De todas as histórias de assédio relatadas durante a coleta dos dados da pesquisa, apenas uma refere uma situação de assédio que não tem qualquer relação com a política do banco, decorrente apenas de fatores pessoais.

Em um contexto socioeconômico em que dominam o desemprego, a competitividade e a dificuldade de entrar no mercado de trabalho, as pessoas acabam sujeitando-se a essa política, a essa forma de gestão, a essa violência e, muitas vezes, acabam introjetando aquilo como algo natural: acostumam-se ou acomodam-se ao assédio, como se a violência fizesse parte do trabalho, como se não existisse trabalho sem violência.

Outra conclusão importante a que se chegou foi a de que as causas do assédio apontadas pelos sujeitos da pesquisa estão diretamente relacionadas à forma como concebem esse fenômeno. Os dados revelaram que muitos identificam, entre as variáveis causais, a gestão por pressão e por cumprimento de metas (decorrente das

mudanças no sistema produtivo), as regras do mercado, a intensificação do trabalho, a necessidade de controlar corpos e mentes a favor da produção, dos resultados e do lucro. Os valores organizacionais e a forma de gestão funcionam como um dispositivo que disciplina, controla e normaliza os trabalhadores em busca de produzir sujeitos “produtivos”, capazes de gerar lucro. Desse modo, assediar passa a ser mais uma forma de exercer esse poder que reprime e produz sujeitos assujeitados, que agem de acordo com os princípios da instituição financeira. Em prol de metas, atropelam-se aqueles que não se adaptam a essa política que exige que seus trabalhadores sejam sempre produtivos e assujeitados, sempre dóceis e úteis. Tanto o banco, ao permitir e viabilizar a ocorrência de processos de violência em seu meio, quanto os sujeitos, ao não reagirem, não se defenderem e se submeterem aos mandos e desmandos de um superior, tornam-se coniventes com os atos de violência, principalmente quando são instrumentos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Trata-se de um jogo no qual se observa uma lógica em que causa e efeito entrelaçam-se em cadeia: a política organizacional, comprometida com a produtividade e com o lucro, gera situações de competição que, por sua vez, reforçam as relações de poder e o assujeitamento que, por sua vez, produzem sujeitos “refêns da política do banco”, gestores capazes de assediar para levar seus subordinados a alcançar metas, e subordinados que adoecem ao se sujeitarem a esse tipo de relação, favorecendo, assim, a criação de um clima de permissividade, conivência e banalização do assédio moral. A aquiescência, o conformismo, a passividade e a submissão por parte dos assediados também fortalecem um clima propício a ações de assédio.

Quanto às consequências do assédio, pôde-se observar que é possível estabelecer correlações pertinentes entre as considerações e reflexões construídas pelos teóricos e aquelas que os sujeitos pesquisados trazem sobre os fatores que determinam o assédio moral. Suas vozes fazem eco a muitas questões abordadas na literatura. Tanto aqueles que falam na perspectiva do espectador, quanto aqueles que vivenciaram situações de assédio referem os efeitos negativos desse fenômeno para a saúde do trabalhador: insegurança, baixa autoestima, depressão, desorientação, descompensação, estresse, angústia, ansiedade, insônia, problemas cardíacos, problemas na coluna, entre outros. Na perspectiva dos sujeitos, o assédio moral gera um adoecimento que vai bem além do corpo, deixando uma dor que vai bem além da dor física e que perdura por muito tempo. Os sujeitos que foram assediados demonstram abalos e dificuldades, mesmo muito

tempo após a vivência da situação. Todos identificam com facilidade e em detalhes os danos do assédio para a saúde do trabalhador. Já o mal-estar no ambiente de trabalho ou os custos e prejuízos que o assédio pode acarretar para a organização não constituem o foco da preocupação dos sujeitos.

Todas as reflexões apresentadas a respeito do assédio moral levam-nos a concluir que se, por um lado, o trabalho dá sentido e estruturação à vida de uma pessoa, por outro lado, pode também adoecer e matar, matar a saúde, matar a potencialidade, matar a subjetividade. O indivíduo pode não apenas constituir sua identidade no campo do trabalho, como também pode vir a quebrá-la nesse mesmo campo, pode precisar afastar-se desse mundo para encontrar novamente sua saúde e sua identidade.

Aqueles que viveram situações de violência no trabalho não sabem muito bem o que fazer para se defender, seja por não saberem realmente como reagir, seja por medo de se expor e sofrer retaliações, de perder o emprego, ou por não se sentirem seguros para enfrentar esse tipo de situação por intermédio de um órgão de classe, embora reconheçam o papel do sindicato e da associação. Não mencionam formas de recusa ou resistência. Apenas um diz ter enfrentado o problema procurando amparo na justiça. Um único indivíduo, entre tantos outros, obteve “ganho de causa” na justiça. Seria o apelo à justiça uma solução? É bem verdade que a Lei é uma forma de o assediado travar um embate judicial contra o assediador e reparar os danos provocados pelo assédio por meio de indenizações individuais. Mas seriam a Lei e a Justiça o único meio de regular as relações de trabalho? Seriam as indenizações, advindas por meio de processos judiciais, capazes de acabar com a “dor da alma” e trazer de volta a saúde do assediado? Trazer-lhe de volta sua segurança, sua autoestima e sua identidade? Seria esse tipo de reparo uma solução individual para um problema que é, na verdade, de origem organizacional e social? Ou esse tipo de reparo ocultaria o aspecto social da questão, reforçando o entendimento de que de o assédio é fruto apenas de conflitos interindividuais?

Um dos sujeitos da pesquisa, conhecedor das lides do poder judiciário, sustentou que a justiça é muito refratária à questão do assédio moral. Só há reparação pecuniária se o trabalhador tiver ficado doente, acabado, destroçado. Não há a disposição do poder judiciário em punir o assediador, mas sim em dar “um consolo” para aquele que está com sua saúde extremamente comprometida. O poder judiciário acaba sendo, de certa

forma, conivente com os assediadores, uma vez que seu papel histórico é sempre estar conivente com o poder, com os que pertencem ao poder, à elite econômica e política. E, nesse sentido, os empregadores integram essa elite econômica, que é, pública e notoriamente, protegida pelo Estado.

O fato é que uma indenização não repara o mal causado pelo assédio moral na saúde e na vida de quem o sofreu. É importante, sim, para o sujeito que sofreu assédio, haver reconhecimento do fenômeno, do mal que lhe foi causado, do papel desempenhado pela organização nesse contexto. É importante, sim, tipificar o assédio moral como crime. Mas só isso não é suficiente. É imprescindível pensar-se em algo que possa vir a prevenir a ocorrência desse tipo de violência no trabalho. É imprescindível pensar-se em uma forma de resistir ao assédio moral e evitar suas consequências.

Como mudar o sistema é difícil – quase impossível –, é preciso procurar formas de limitar os excessos e os abusos no mundo do trabalho e evitar tanto quanto possível a degradação das condições de trabalho. Foucault (1981) aponta uma saída: a recusa e a resistência ao saber-poder dominante. Embora mostre, em sua genealogia do poder, como os sistemas de poder e de verdade normalizam as condutas, fabricando sujeitos considerados “normais”, úteis e dóceis em relação ao sistema, Foucault, na última fase de seu pensamento, discorre sobre a capacidade crítica do sujeito que diz respeito à sua capacidade de recusa e de resistência, de não ser governado, de opor outros jogos de verdade e de poder e outras formas de subjetivação ao saber-poder dominante.

Se, por um lado, as organizações permitem, autorizam ou até mesmo alimentam o assédio moral, atuando como corresponsáveis pelo que acontece em seu ambiente, fortalecendo o jogo antitético de inclusão/exclusão entre trabalhador produtivo (conforme ao sistema) e trabalhador não produtivo (que não se enquadra nesse sistema); por outro lado, aqueles que são confinados a situações de assédio podem recusar o saber-poder dominante, resistir a ele, buscando na força do coletivo uma condição para o exercício de um contrapoder. Para se resolverem problemas construídos socialmente, as soluções precisam ser coletivas: a força do coletivo, os laços de solidariedade, a informação podem ser um instrumento capaz de ajudar os trabalhadores a vencer injustiças, abusos de poder, ameaças e perseguições, veladas ou não, enfim, a enfrentar a pressão e a coação e assim evitar o adoecimento.

A força do coletivo pode contribuir para aquilo que Negri e Hardt (*apud* DUARTE, 2008, p. 54) denominam de “biopotência plural da Multidão, manifesta em laços de cooperação social, de união afetiva e política, de subversão e escape, de protesto e criação, de inteligência e desejo”. Afinal, alerta Castelo Branco (2008, p. 88):

Em tempos de Estado-guerra, sociedade de controle, capitais desterritorializados, são os modos de vida que estão na mira dos poderes, tanto simbolicamente como de fato. Resistir, doravante, será uma luta arriscada e dramática. Quem não lutar pode ser apenas um número a mais, na estatística das vítimas ou no cálculo atuarial dos submissos e tolerados.

Outros pesquisadores também acenam com uma esperança:

É dessa forma, parece-nos, por meio da organização do coletivo e de sua abertura dialógica que conduziria a uma sociedade mais democrática e, portanto, menos sujeita à violência, que o problema do assédio moral poderia vir a ser gradativamente minimizado. De fato, a saída está na organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos (HELOANI, 2005, p. 8).

Nosso imperativo categórico e dever ético está em ampliarmos os espaços democráticos, transformarmos nossas relações no âmbito do trabalho, mudarmos nossa concepção de sociedade e pensarmos um novo modelo de relação social, econômica, política e cultural. O que certamente contribuirá para evitar as catástrofes, os flagelos e os cataclismos já começados (BARRETO, 2010).

Para Barreto (2010), existe um “desafio ético prático e intelectual: centrar nossas energias e agirmos conjuntamente, enquanto não agirmos em coletivo, o assédio vai continuar prosseguindo”.

É necessário um novo paradigma de sociedade, um novo arquétipo do mundo do trabalho, que estejam embasados em justiça, respeito mútuo, defesa intransigente da dignidade e respeito à vida. Esse modelo de desenvolvimento econômico atual já cumpriu o seu tempo histórico, e cabe a todos nós, homens e mulheres, trabalhadores e trabalhadoras, sepultá-lo definitivamente. É necessário transformar radicalmente esse modelo econômico incapaz de resolver e responder às necessidades das grandes massas (BARRETO, 2010).

A visão de Margarida Barreto (2010) é otimista. Segundo ela, esse novo tempo que vivemos permite-nos momentos críticos e reflexivos nos quais “um feixe de possibilidades está colocado enquanto resistência, novas ações, intervenções e sonhos, o que nos autoriza dizer que há esperança ativa em nosso continente”. Nessa perspectiva, ela enumera algumas medidas que constituem ações já conquistadas em nosso país: a

Lei n.º 11.948, de 2009, que veta o empréstimo do Banco Nacional do Desenvolvimento Social (BNDES) a empresas em que a prática de assédio moral e sexual ocorre; o novo projeto 7.202, de 2010, de autoria de vários parlamentares, em que se propõe uma alteração à Lei n.º 8.213, de 1991, com a inclusão da ofensa moral como acidente de trabalho, passando o assédio moral a ser reconhecido como acidente de trabalho; a emissão de comunicados de acidente de trabalho (CAT) em todo o país, relatando doenças causadas pelo assédio moral no trabalho; a realização de várias greves, na região Sul e Sudeste do país, reivindicando o combate ao assédio moral organizacional; a realização de discussões, debates, manifestações, campanhas, movimentos em prol do combate ao assédio moral.

Se a perseguição, o isolamento, a ameaça, a humilhação são condutas que acabam por desagregar a solidariedade e o sentimento coletivo do trabalho, gerando insegurança e sofrimento, é preciso impedir a desorganização do coletivo. Se os empregados que questionam as políticas de gestão ou que são solidários aos colegas assediados são alvo fácil de assédio, é preciso que os questionamentos e a solidariedade partam do coletivo. Transformar súditos em cidadãos implica enfrentar a violência do mundo do trabalho na medida em que lhe for dada visibilidade social, na medida em que se fortalecerem a capacidade de recusa e de resistência, a organização do coletivo, os laços de solidariedade, na medida em que forem ampliados os espaços democráticos e criados novos paradigmas no mundo do trabalho, fundamentados em justiça, defesa da dignidade humana e respeito à vida.

Não é nossa pretensão, neste trabalho, esgotar a reflexão sobre o fenômeno complexo que nos propusemos a investigar. Acreditamos que seria pertinente ampliar o campo da pesquisa para identificar se as visões e concepções apontadas pelos funcionários do Banco da Amazônia são as mesmas em outras frentes de trabalho. Outra possibilidade seria investigar mais profundamente as formas de resistência: o que já se fez e o que ainda se poderia fazer para mudar essa dinâmica organizacional, responsável por essa forma de violência. Seria importante também investigar se os sindicatos e os órgãos de classe estão perdendo força em nosso país, identificar o papel que têm exercido e as razões pelas quais os trabalhadores parecem não confiar neles. Essas são apenas algumas das possíveis investigações que se mostram produtivas à reflexão sobre o assédio moral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA BRADASCHIA, Carisa. *Assédio moral no trabalho: a sistematização dos estudos sobre um campo em construção*. São Paulo. EAESP - Fundação Getúlio Vargas, 2007. 230 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

BARRETO, Margarida. O combate ao assédio moral no Brasil. 2010. Conferência de abertura da Conferência Internacional sobre Assédio Moral e Outras Manifestações de Violência no Trabalho: ética e dignidade dos trabalhadores. Rio de Janeiro, 2010.

_____. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. 1. ed. São Paulo: EDUC, [2003] 2006.

_____. Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. *Jornal da Rede Feminina de Saúde*. n. 25, jun. 2002, p. 18-27. Disponível em: <<http://www.redesaude.org.br/Homepage/JornaldaRede/JR25/Jornal%20da%20Rede%20n%BA%2025.pdf>>. Acesso em 30 nov. 2009.

CASTELO BRANCO, Guilherme. Ontologia do presente, racismo, lutas de resistência. In: FRICHE PASSOS, Izabel (Org.) *Poder, normalização e violência: incursões foucaultianas para a atualidade*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008.

DEJOURS, Christophe. *A Banalização da Injustiça Social*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, [1998] 2006.

DUARTE, 2008. Biopolítica e resistência: o legado de Michel Foucault. In: RAGO, Margareth ; VEIGA-NETO, Alfredo. *Figuras de Foucault*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1981.

FREITAS, Maria Ester. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 6, n. 1, jan/jun, p. 1-7, 2007.

_____. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, vol. 41, n. 2, p. 8-19, Abr/Jun, 2001.

FREITAS, Maria Ester; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. *Assédio Moral no Trabalho*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIACOIA JUNIOR, Oswaldo. Foucault. In: RAGO, Margareth; VEIGA-NETO, Alfredo. *Figuras de Foucault*. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

GRENIER, P.; SOULA, M. C. Approche pluridisciplinaire du harcèlement moral. *Études et enquêtes. Documents pour le médecin du travail*. n. 90. 2.º trim. 2002, p. 137-145.

Disponível

em:<[http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/IntranetObjectaccesParReference/TF%20113/\\$File/TF113.pdf](http://www.inrs.fr/inrspub/inrs01.nsf/IntranetObjectaccesParReference/TF%20113/$File/TF113.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2009.

HELOANI, José Roberto. Violência invisível. *RAE executivo*. São Paulo, v. 2, n. 3, Ago/Out. p. 57-61, 2003.

_____. Assédio moral: a dignidade violada. *Periódicos eletrônicos em psicologia*.

Aletheia n.22, Canoas, dez. 2005. Disponível em:

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942005000200010&script=sci_arttext)

[03942005000200010&script=sci_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-03942005000200010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 9 set. 2011.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, [2001] 2006.

_____. *Assédio moral. A violência perversa no cotidiano*. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, [1998] 2008.

MACIEL, R. H.; CAVALCANTE, R.; MATOS, T. G. R.. Autorrelato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. *Psicologia & Sociedade*, 19 (2), p. 117-128, 2007.

REZENDE, L. O. Revisitando os elementos estruturais do assédio moral: um caminho metodológico necessário para a compreensão do tema no âmbito jurídico. In: SOBOLL, L. A.P. (Org.). *Violência psicológica e assedio moral no trabalho - pesquisas brasileiras*. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SALAH-EDDINE, Laïla. *Le harcèlement moral au travail: analyse sociologique*. Paris. Université Paris-Descartes, 2008. 479 p. Tese de Doutorado em Sociologia.

SCANFONE, L.; TEODÓSIO, A. S. S. Assédio moral nas organizações: novas roupagens para uma antiga temática? *E & G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 4, n. 7, p. 71-80, jun. 2004.

SOBOLL, Lis. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In: SOBOLL, Lis (Org.). *Violência psicológica e assédio moral no trabalho* - pesquisas brasileiras. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008a.

_____. *Assédio Moral / Organizacional: uma análise da organização do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008b.

ANEXO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “*Assédio moral nas organizações de trabalho: o que sabem os bancários sobre esse fenômeno?*”. Essa pesquisa tem como objetivo identificar se os funcionários do Banco da Amazônia têm informação a respeito do assédio, o que sabem sobre o assunto, que tipo de informação possuem e que percepção aqueles que possuem informação têm das práticas de assédio.

Será solicitado que você responda a perguntas de uma entrevista sobre o fenômeno do assédio para informar se sabe em que consiste o “assédio moral”, o que pensa a respeito desse fenômeno, enfim, sua forma de conceber esse fenômeno. A entrevista, durante a qual o gravador será utilizado como recurso, pode ser realizada na sede da Associação dos Empregados do Banco da Amazônia ou em local a ser determinado por você, sendo o mais importante o seu sentimento de bem-estar e segurança.

Trata-se de um estudo experimental em que se testará a hipótese de que o trabalhador, de um modo geral, ainda possui poucas informações sobre o assédio moral e sobre o impacto desse fenômeno em sua saúde. É possível, portanto, prever que a pesquisa poderá trazer alguns benefícios aos participantes, tais como a obtenção de esclarecimentos sobre o assédio moral, que lhes permitirão identificar mais facilmente uma situação de assédio e reagir a esse tipo de violência.

Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso à responsável pela pesquisa, **LENA RODRIGUES SOARES**, para esclarecimento de eventuais dúvidas, que pode ser encontrada no endereço Av. Conselheiro Furtado, 1911/202, Belém-Pará, telefone (91) 88285075. Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) – Rua Botucatu, 572 – 1º andar – cj 14, 5571-1062, FAX: 5539-7162 – E-mail: cepunifesp@epm.br.

Você poderá, a qualquer momento, recusar-se a participar do estudo ou retirar seu consentimento, sem precisar justificar-se, e, por desejar sair da pesquisa, não sofrerá qualquer prejuízo.

Sua privacidade será respeitada, ou seja, o direito de confidencialidade lhe será garantido: seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de alguma forma, identificar você, será mantido em sigilo.

Também lhe será assegurado o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo realizado e suas consequências, enfim, a tudo o que você quiser saber antes, durante e depois de sua participação na pesquisa. Também lhe é assegurado que os dados coletados nas entrevistas serão utilizados somente para esta pesquisa.

Não há despesas pessoais para o participante em qualquer fase do estudo, assim como não há compensação financeira relacionada à sua participação.

Acredito ter sido orientado(a) quanto ao teor e a natureza da pesquisa “*Assédio moral nas organizações de trabalho: o que sabem os bancários sobre esse fenômeno?*”. Acredito ter sido suficientemente esclarecido(a) a respeito dos propósitos do estudo, dos procedimentos a serem realizados, da garantia de confiabilidade e esclarecimentos permanentes. Por isso, manifesto meu livre consentimento de participar da pesquisa como voluntário, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Assinatura do voluntário da pesquisa

Data ____/____/____

Assinatura da testemunha

Data ____/____/____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito para a participação neste estudo.

Assinatura do responsável pelo estudo

Data ____/____/____