

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado

Welliton Glayco da Fonseca

**QUAL O LIMITE DAS VIOLÊNCIAS ORGANIZACIONAIS? Um estudo  
sobre assédio moral em instituições bancárias de Minas Gerais**

Belo Horizonte

2022

**Welliton Glayco da Fonseca**

**QUAL O LIMITE DAS VIOLÊNCIAS ORGANIZACIONAIS? Um estudo  
sobre assédio moral em instituições bancárias de Minas Gerais**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de grau Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Área de concentração: Organização e Estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte

2022

F676q FONSECA, Welliton Glayco da.  
Qual o limite das violências organizacionais? Um estudo sobre assédio moral em instituições bancárias de Minas Gerais. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2022. 136p.

Orientador: Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Violências organizacionais - assédio moral 2. saúde - insalubridade I. Welliton Glayco da Fonseca II. Centro Universitário Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 364.156019

## **FOLHA DE REVISÃO**

### **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

**QUAL O LIMITE DAS VIOLÊNCIAS ORGANIZACIONAIS? Um estudo sobre assédio moral em instituições bancárias de Minas Gerais,**

orientada pelo Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira,

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **Welliton Glayco da Fonseca**

#### **ITENS DA REVISÃO**

- Correção gramatical e ortográfica
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 27 de maio de 2022

  
Eveline de Oliveira  
Registro MEC LP-4044

# FOLHA DE APROVAÇÃO



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a) **WELLITON GLAYCO DA FONSECA** REGISTRO Nº. 740. No dia 02 de junho de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**QUAL O LIMITE DAS VIOLÊNCIAS ORGANIZACIONAIS? Um estudo sobre assédio moral em instituições bancárias de Minas Gerais**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.º Dr.º Jefferson Rodrigues Pereira** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 02 de junho de 2022.

  
Prof.º Dr.º Jefferson Rodrigues Pereira  
Centro Universitário Unihorizontes

  
Prof.ª Dr.ª Helena Belintan Shigaki  
Centro Universitário Unihorizontes

  
Prof.ª Dr.ª Kely César Martins de Paiva  
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Dedico este trabalho a vocês Cláudia, Talita e Theo.

Sempre juntos e em qualquer lugar!

## AGRADECIMENTOS

Cada um sabe bem os desafios apresentados em sua caminhada pessoal. É um percurso que só você pode viver. Os desafios foram muitos, pessoais ou não. Passamos por um momento histórico, ainda estamos atravessando uma pandemia. Tivemos de nos readaptar, viver o inédito. Se cheguei até aqui é porque estive amparado por pessoas especiais, pessoas que a quem preciso agradecer e reconhecer. Sem vocês nada faria sentido.

Cláudia, Theo e Talita, meus amores. Em nossas peregrinações por Minas Gerais, depois de tantas transferências em função do trabalho, sempre estivemos juntos e, juntos permaneceremos, mesmo que a distância nos separe. Lembre-se que o melhor lugar é o lugar em que estamos. Vocês são a minha razão de viver, o meu amparo, a minha inspiração.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Jefferson Rodrigues Pereira. Quanta leveza na condução do trabalho. Obrigado. Nos conhecemos por um arranjo de situações, o via pelos corredores da Unihorizontes, sempre alegre, dinâmico e atento. Nunca imaginei que nossos caminhos um dia se cruzariam, tampouco, que nossos primeiros contatos seriam via internet por causa do distanciamento social. Desde o primeiro contato, percebi se tratar de uma pessoa iluminada, especial. Obrigado. Sem você certamente, mais uma vez, eu ficaria pelo caminho. Obrigado!

“Seu Mário”, meu pai. “Dona Marta”, minha mãe. Há muito tempo vocês se foram..., mas deixaram registrados em mim, a simplicidade do camponês que se transformou comerciante e sempre lutou para vencer, e a sensibilidade, acredito eu, de uma mulher de quem pouco consigo me lembrar, mas que tem todo o meu amor. Queria poder agradecer-lhes.

Agradeço à querida Professora Doutora Alice de Freitas Oleto, pela inspiração e por sua contagiante alegria a cada videoconferência que fizemos.

Obrigado, Professora Doutora Caissa Veloso e Sousa, Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa do Unihorizontes, que tão bem me recebeu no Programa de Mestrado Acadêmico em Administração Unihorizontes.

Um agradecimento especial a cada professor e professora do Mestrado Unihorizontes que, ao longo do curso me inspiraram e compartilharam parte do grande conhecimento que carregam.

Agradeço, ainda, às Professoras Doutoras Fernanda Versiani de Rezende e Marina De Almeida Cruz, que muito contribuíram na qualificação do meu projeto de dissertação.

Obrigado às queridas e respeitadas Professora Doutora Kely César Martins de Paiva e Helena Belintan Shigaki, por terem aceitado compor minha banca de defesa de dissertação.

Gratidão eterna a todos os entrevistados que prontamente participaram deste estudo, rememorando episódios desconfortáveis presentes ao longo de suas brilhantes carreiras. Suas contribuições fizeram a diferença ao longo desta caminhada. Sintam-se abraçados e respeitados, vocês são seres humanos diferenciados.

Certamente, a conclusão deste trabalho se deu a muitas mãos e, em cada uma dessas mãos deposito minha gratidão e respeito.

Obrigado!



## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a percepção de bancários do estado de Minas Gerais sobre o assédio moral sofrido nas organizações em que trabalham ou trabalharam. O caminho metodológico adotado para o atingimento do objetivo de pesquisa proposto, se deu a partir de um estudo de caso, descritivo-analítico, qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas e guiadas com base em um roteiro semiestruturado, gravadas, transcritas e submetidas à técnica de análise de conteúdo. Dentre os resultados obtidos, destaca-se a nítida percepção dos entrevistados de que o fenômeno assédio moral paira sobre o ambiente laborativo bancário de forma naturalizada e constante. Independentemente do tipo de empregador, se banco privado ou estatal, com controle acionário no Brasil ou no exterior, o assédio moral é percebido e sentido, nas entranhas das instituições nas quais os entrevistados trabalharam ou, atualmente são empregados. Em algumas instituições o assédio se mostra de forma mais branda e em outras, é visto como um método de gestão. Os entrevistados que transitaram entre bancos e cooperativas de crédito indicam que a prática do fenômeno no ambiente cooperativo é pouco observada, se mostrando incipiente se comparada às instituições bancárias tradicionais. De maneira global, os entrevistados possuem um bom entendimento acerca do que é assédio moral, mesmo que amparados ao viés de senso comum dada popularização do termo nos últimos anos. Ao expressarem o entendimento que têm sobre o fenômeno, os entrevistados se valeram de exemplos práticos, corroborando a ideia de que a violência é sentida e percebida no espaço comum diariamente. O fenômeno encontra-se presente, vivo, no cotidiano laborativo dos bancários, foi associado, pelos bancários, a uma atividade insalubre e todos vincularam a prática a um ambiente ruim, pesado, que causa constrangimento e adoece as pessoas.

Palavras-chave: Assédio moral. Violência. Bancários. Saúde. Insalubridade.

## **ABSTRACT**

The present study was developed with the purpose of analyzing the perception of bank employees of the State of Minas Gerais about moral harassment suffered in the organizations where they worked or are currently employed. The methodological path adopted to achieve the purpose of the proposed research was based on a case study, descriptive-analytical, qualitative. Data were collected through interviews, conducted and guided based on a semi-structured script, recorded, transcribed and submitted to the content analysis technique. Among the obtained results, there is a clear perspective, by the interviewees, that the moral harassment phenomenon hovers over the banking work environment in a naturalized and constant way. Regardless of the type of employer, whether a private or state bank, with shareholding control in Brazil or abroad, moral harassment is noted and felt, in the core of all the institutions where the interviewees work or worked. In some institutions, the harassment shows itself in a more discreet way and in others it's seen as a management method. The interviewees that worked in different banks and credit unions indicated that this practice is uncommon in the corporate environment, proving to be incipient when compared to traditional banking institutions. Overall, the interviewees have a good understanding about moral harassment, even if supported by the common sense bias given by the popularization of the term in recent years. When they expressed the understanding they have about the phenomenon, the interviewees used practical examples, confirming the idea that the violence is perceived and felt daily in the common space. The phenomenon is present and alive in the daily work of bank employees and it was associated by them to an unhealthy activity and all of them linked the practice to a harmful environment that causes embarrassment and sickens people.

Keywords: Moral harassment. Violence. Bank employees. Health. Unhealthy.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Assédio Nas Organizações: Instâncias de Análise.....	42
Quadro 1 - 15 características da organização do trabalho bancário que propiciam a prática do assédio moral – Coordigualdade .....	45
Quadro 2 - Consequências do assédio nas organizações .....	48
Quadro 3 – Consultas e internações psiquiátricas no período 2019 a 2021 .....	52
Quadro 4 - Assuntos mais recorrentes nas varas do trabalho - 2018 a maio de 2022 .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil socioeconômico dos entrevistados.....	61
Tabela 2 – Respostas relativas ao entendimento de assédio moral no trabalho.....	65
Tabela 3 – Respostas relativas às situações de assédio, quais foram os envolvidos, as formas como eram aplicados e a duração dos abusos .....	85
Tabela 4 – Como o assédio é tratado no banco em que você trabalha.....	97
Tabela 5 – Consequências do assédio para a saúde e carreira do bancário.....	108

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMT - Assédio Moral no Trabalho

ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar

Caged - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

Contraf – Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro

Coordigualdade - Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade e Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos

FAIR - *The Federal Accountability and Resolution Institute*

GAP - *Government Accountability Project*

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

MPT - Ministério Público do Trabalho

Spbancarios - Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região

TST – Tribunal Superior do Trabalho

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1    Objetivos.....	19
1.1.1    Objetivo geral .....	19
1.1.2    Objetivos específicos.....	19
1.2    Justificativa .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1    Assédio Moral .....	24
2.2    O que não é assédio moral? .....	28
2.3    Conceito de assédio moral.....	32
2.4    Tipos de assédio moral .....	35
2.4.1    Assédio moral horizontal .....	35
2.4.2    Assédio moral vertical descendente .....	36
2.4.3    Assédio moral vertical ascendente .....	37
2.4.4    Assédio moral misto .....	37
2.4.5    Assédio moral estratégico ou motivado .....	38
2.4.6    Assédio moral coletivo.....	38
2.5    Assédio moral nas organizações .....	39
2.6    Assédio moral nos bancos .....	42
2.7    Como as organizações tratam o assédio moral em seu ambiente de trabalho .....	46
2.8    Consequências do assédio moral .....	48
2.8.1    Consequências do assédio moral para a vítima .....	50
2.8.2    Consequências do assédio moral para as organizações .....	51
2.8.3    Consequências do assédio moral para a sociedade.....	52
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1    Unidade de análise .....	57
3.2    Sujeitos da pesquisa.....	58
3.3    Coleta de dados.....	58
3.4    Técnica de análise dos dados.....	61
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>63</b>

4.1	Perfil sociodemográfico dos entrevistados .....	63
4.2	Entendendo o Assédio moral no trabalho .....	67
4.2.1	Insalubridade.....	70
4.2.2	Naturalização do assédio .....	72
4.2.3	Ameaças .....	75
4.2.4	Atentado contra a dignidade.....	77
4.2.5	Deterioração proposital das condições de trabalho .....	79
4.2.6	Direções do assédio .....	82
4.2.7	Isolamento e recusa de comunicação .....	84
4.2.8	Violência verbal, física e sexual.....	85
4.3	O assédio moral: o dia a dia, os atores, as situações .....	86
4.3.1	Quem são as personagens dessa trama .....	89
4.3.2	Como o assédio acontece no dia a dia .....	91
4.3.3	Por quanto tempo acontece.....	97
4.4	Como o assédio é tratado no banco que você trabalha .....	99
4.4.1	Infraestrutura instalada.....	101
4.4.2	O debate .....	106
4.5	Consequências do assédio na saúde e na carreira das vítimas .....	110
4.5.1	Consequências para a carreira.....	114
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>117</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>134</b>
	<b>ANEXO A .....</b>	<b>136</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, o mundo do trabalho é marcado, dentre outros aspectos, por uma nova forma de se pensar sua organização e, desse modo, o cotidiano laboral é permeado por questões como a pressão para o atingimento de metas, a sobrecarga de tarefas e o ritmo excessivo, a segregação dos empregados, os sistemas de premiação, a divisão de tarefas, as estratégias de controle e a extrapolação da jornada de trabalho (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020). Somado a isso tem-se o avanço da competitividade entre as organizações que produz também novas formas de gerenciamento que privilegiam o individualismo, a concorrência entre os pares e a competição interna, em contraposição ao princípio da cooperação entre os trabalhadores. Esse fenômeno, em muitos momentos, transforma os ambientes organizacionais em verdadeiros “campos de guerra” (PADILHA, 2015).

Frente à acirrada competitividade que lhe é imposta e à retórica individualização de suas conquistas, o trabalhador se vê impelido a se adaptar e a se adequar ao novo modelo que exige de si: reinvenção, maior capacidade produtiva, desenvolvimento de novas habilidades e competências multitarefas, além de constante foco em resultados. Ambientes de trabalho em que a intensa competitividade se faz presente como a tônica do dia a dia podem estimular o surgimento de locais propícios ao cometimento do assédio moral (SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017; STORTI; DOMINGUES; BUENO, 2017).

O assédio moral é uma prática presente desde os primórdios da história humana, e no ambiente de trabalho não é diferente. Todavia, os primeiros estudos sobre o fenômeno datam da década de 1970, a começar pelas pesquisas realizadas pelo ornitólogo austríaco Konrad Lorenz, Prêmio Nobel de Fisiologia ou Medicina de 1973 e responsável pelo emprego da expressão assédio moral pela primeira vez na literatura, ainda na década de 1960, ao observar o comportamento violento de um grupo de animais frente à ameaça de invasão de território por um único animal de grande porte. Em sua obra *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Konrad Lorenz aborda o instinto de agressão comum entre animais e homens (ÁVILA, 2008).

Lorenz foi seguido por Peter-Paul Heinemann, médico sueco, que descreveu o comportamento agressivo de um grupo de crianças em relação a outras no ambiente



escolar, nos anos de 1970. Mais tarde, em 1984, o alemão naturalizado sueco, Heinz Leymann, doutor em psicologia do trabalho, produziu um pequeno ensaio intitulado *National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm*, trazendo a temática à luz das pesquisas relacionadas ao trabalho. No Brasil, o fenômeno passou a ser mais bem percebido a partir do ano de 2000, com a publicação, em português, do livro de Marie-France Hirigoyen, psiquiatra francesa, e com a defesa da dissertação de mestrado pela médica Margarida Barreto, na área da psicologia social (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Hirigoyen (2012) define como assédio moral no ambiente de trabalho ataques a determinada pessoa que ocorrem no interior das organizações, a ponto de lhe causar danos à personalidade, dignidade, integridade física e psíquica, degradando o ambiente de trabalho e colocando em risco seu emprego. Repetidas vezes, a violência é empregada por meio de comportamentos, falas, gestos, escritos e palavras gerando instabilidade emocional e pavor (HIRIGOYEN, 2012). Em termos agregados, o assédio moral é uma manifestação comportamental abusiva, praticada com frequência e repetidas vezes, com a intenção silenciosa de corroer psicologicamente uma pessoa ou determinado grupo e, que gradativamente degrada as condições de trabalho, ferindo a dignidade e ameaçando a integridade pessoal e profissional de seus alvos. (FREITAS; HELOANI; BARRETO 2008).

Diante do panorama apresentado, o mercado financeiro, em especial o segmento das instituições bancárias, requer atenção, devido à sua susceptibilidade ao acometimento do assédio moral (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020). Diante da redução dos postos de trabalho em razão da automatização do setor, o trabalhador é forçado a se submeter a condições de exploração, a abusivos métodos de gestão e à violência psicológica, em decorrência, principalmente, das constantes pressões (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Corroboram esse entendimento, dados do estudo Desempenho dos Bancos em 2020, produzido pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o qual sublinha que a sequência histórica de recordes consecutivos dos resultados financeiros dos bancos foi interrompida em 2020, um ano marcado pelos efeitos negativos da pandemia de covid-19 e pela maior retração do PIB brasileiro desde 1996, início da série histórica. No ano de 2020, as cinco maiores instituições bancárias do país (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e

Santander) juntas acumularam lucro de R\$ 79,3 bilhões. O relatório registra que, em 2020, em meio à pandemia, houve aceleração da digitalização das operações e o fechamento de 12.874 postos de trabalho e de 1.364 agências. Ao longo do período de 2012 a 2020, as cinco instituições extinguiram 63.077 postos de trabalho, o que representa -13,9% de vagas no setor bancário.

Nesse contexto, o bancário vive um conflito diário. Se, por um lado, ele percebe e comemora resultados financeiros positivos e regulares da organização em que trabalha, por outro ele se vê obrigado a conviver com a fria realidade das estatísticas relativas à empregabilidade no setor. Em apuração recente realizada pelo Sindicato dos Bancários e Financiários de São Paulo, Osasco e Região (SPBANCARIOS, 2020), constatou-se que a indústria bancária brasileira extinguiu 9.463 postos de trabalho no ano de 2019, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) reunidos pelo Ministério da Economia. Além do fechamento de postos de trabalho, o setor bancário nacional contabilizou significativa redução salarial, promovendo a habitual renovação do quadro de pessoal, ou rodízio de funcionários. O salário médio dos 44.963 bancários demitidos em 2019 girava em torno de R\$ 7.138,00 enquanto, os 35.500 admitidos no mesmo período ocuparam as vagas percebendo rendimentos 36% menores, de cerca de R\$ 4.564,00.

Agrega-se à realidade inerente à categoria bancária, a preocupação geral da classe trabalhadora com a abrangente precarização do trabalho, consequência de sua flexibilização, uma tendência mundial. A precarização do trabalho evidencia a polarização entre aqueles que detêm o poder e aqueles que, por qualquer motivo, se submetem a esse poder, com impactos observados tanto individualmente quanto em suas relações interpessoais (PAIVA *et al.*, 2021).

Diante desse quadro ameaçador, é compreensível que o trabalhador adote uma postura de autopreservação, fechando os olhos, inconscientemente ou não, às inúmeras possibilidades de estar diante de situações abusivas e de desrespeito nas relações hierárquicas que se desenvolvem no dia a dia do ambiente laboral. Trata-se de uma forma de autopreservação pelo direito ao trabalho e à sobrevivência, reforçada pela perda da subjetividade e pelo distanciamento da realidade, impostos pela bolha corporativa institucional criada pelo impecável discurso de encantamento e sedução, capaz de falsear, como uma cortina de fumaça, as práticas perversas de abuso despercebidas ou admitidas como tal. Muitas vezes, os pequenos indícios de

rejeição, perversidade ou hostilidade já estavam presentes, e só foram percebidos pelo trabalhador após sua dispensa (HIRIGOYEN, 2012).

Diante dos elementos conjunturais apresentados e tantos outros que venham a emergir, na presente dissertação buscou-se compreender, **como o assédio moral é percebido por bancários em Minas Gerais?**

## **1.1 Objetivos**

A fim de responder à indagação, foram definidos os objetivos descritos a seguir:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar a percepção de bancários do estado de Minas Gerais sobre o assédio moral sofrido nas organizações onde trabalham ou trabalharam.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

A fim de atingir o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

1. identificar e analisar a percepção dos bancários sobre a ocorrência do assédio moral no seu dia a dia;
2. identificar e analisar como o assédio moral no trabalho é tratado pelos bancos na perspectiva das vítimas;
3. identificar e analisar as consequências do assédio moral na carreira, e na saúde física e mental das vítimas.

## **1.2 Justificativa**

Ao se questionar como o assédio moral é percebido por bancários no estado Minas Gerais, intenta-se jogar luz sobre uma delicada e complexa prática, cercada pelo silêncio e tratada como verdadeiro tabu. Ao colocar esse tema em discussão, procura-se contribuir com a expansão das pesquisas acadêmicas no âmbito da Administração. As publicações científicas se concentram no campo da psicologia, e em maior volume na região sul do país, embora existam registros da perversa prática por todo o País. Diante de sua natureza psicológica, há o receio de certa “psicologização” do fenômeno, a partir da lacuna aberta pela ausência das diferentes variáveis relacionadas ao construto (GONÇALVES; SCHWEITZER; TOLFO, 2020).

Em recente publicação, os pesquisadores Júlia Gonçalves, Lucas Schweitzer e Suzana de Rosa Tolfo, ligados à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) apresentaram números que encorajam afirmar que o assédio pode e deve ser mais abordado por outras áreas do conhecimento, a exemplo a área da administração, que tem espaço para contribuir de forma corretiva e preventiva na eliminação do assédio no trabalho. Os pesquisadores vinculados à UFSC, realizaram um trabalho de revisão das publicações brasileiras sobre assédio moral no trabalho (AMT), até o ano de 2017, que considerou apenas a produção de artigos científicos disponibilizados nas bibliotecas virtuais científicas SciELO.br, PePSIC e Index-psi. (GONÇALVES; SCHWEITZER; TOLFO, 2020). O grupo de pesquisadores identificou 60 publicações a partir dos descritores “assédio moral no trabalho”, “assédio psicológico no trabalho” e “violência moral no trabalho”, e das expressões “assédio moral” ou “assédio psicológico” ou “violência moral” e “trabalho”. Das 60 publicações localizadas, 41 foram produzidas por profissionais da área da Psicologia, seguida pelas áreas da Medicina, Administração, Sociologia, Engenharia de Produção e Comunicação Social. A Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, foi o periódico que mais publicou sobre o fenômeno, com 11 artigos. Quatorze estudos foram realizados por pesquisadores de áreas distintas, demonstrando o forte apelo interdisciplinar que envolve o tema. Quanto à distribuição regional, considerando pesquisas realizadas em um único estado, São Paulo desponta com 11 publicações; Rio Grande do Sul, 7 e Minas Gerais com 6 trabalhos publicados, até 2017 (GONÇALVES; SCHWEITZER; TOLFO, 2020).

O tema desperta interesse e curiosidade, entretanto, existem empecilhos que dificultam a realização de pesquisas sobre o fenômeno. Trata-se de um assunto delicado, carregado de emoção e lembranças desagradáveis que muitas vezes a

vítima prefere esquecer. O silêncio diante da situação vivida é justificado pela insegurança da vítima em se expor, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal (HIRIGOYEN, 2012). Salin complementa essa abordagem afirmando que o agressor pode não ser punido; ele tem aliados e contatos na organização e detém poder que pode ser usado para novamente punir a vítima que o denuncia (SALIN, 2003).

Por outro lado, a opção de se pesquisar o assédio moral no trabalho carrega em si posicionamento do pesquisador. Essa escolha de lados causa no pesquisador o temor de ficar marcado, estereotipado e ter sua carreira comprometida, além da enorme dificuldade que o estudioso tem de encontrar pessoas dispostas a falar sobre um assunto que remonta experiências angustiantes (OLETO, 2021).

Debates e pesquisas sobre o fenômeno se fazem presentes no âmbito da categorização do assédio pela área do Direito Trabalhista, e do comportamento das vítimas e transgressores, assim como as consequências causadas à saúde dos trabalhadores no enfoque da Psicologia e da Medicina do Trabalho. As humilhações vividas no ambiente de trabalho foram trazidas ao debate acadêmico brasileiro pela então ainda mestrande Margarida Maria Silveira Barreto, ao apresentar sua defesa de dissertação intitulada *Uma jornada de humilhações*, em 2000 (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Tão antigo quanto o trabalho, o assédio como fenômeno ganhou notoriedade no Brasil ao término da década de 1990, com a tradução e a publicação do livro *Assédio moral - A violência perversa no cotidiano* da psiquiatra e vitimologista francesa Marie-France Hirigoyen. Segundo esta autora, somente no início da década de 1990 a França reconheceu o assédio moral como um fenômeno capaz de suprimir o ambiente de trabalho, arrasar a produtividade e provocar o absenteísmo em razão dos desgastes psicológicos que produz (HIRIGOYEN, 2020).

A realização deste trabalho justifica-se pela gravidade e suas consequências às vítimas, às organizações e à sociedade, uma perversa prática que não é incomum no ambiente de trabalho, mas que, por sua ardilosa dinâmica, se faz acontecer de forma velada e pouco percebida como fenômeno organizacional, tanto pelos trabalhadores quanto pela administração. O assédio abriga polêmica, requer sensibilidade no trato, é um assunto delicado, traumático, que envolve intimidade, exposição e humilhação.

É difícil de ser caracterizado e denominado, pois requer minúcia e paciência na coleta e no ajuntamento de provas. Dado seu caráter intrinsecamente vinculado à perspectiva da ética e da moral, o fenômeno abrange diferentes possibilidades de abordagem a partir do ponto de vista e interesse de cada especialista que se debruça sobre o tema, seja ele psiquiatra, médico do trabalho, sociólogo, jurista, psicólogo ou administrador, cada qual com sua linguagem e modo de pensar e ver o mundo (HIRIGOYEN, 2020).

As ações assediosas precisam ser expostas e tratadas abertas e antecipadamente. É responsabilidade das organizações garantir e preservar a saúde física e mental dos trabalhadores, resguardando-lhes o direito ao exercício do trabalho com dignidade e respeito, extirpando por completo do ambiente laboral a perversidade dessa conduta horrenda. O primeiro passo compreende a discussão e a tomada de consciência, pelo trabalhador e pelos dirigentes organizacionais, do que é e do que não é assédio, tornando-se capazes de identificá-lo para, então, combatê-lo. A desvalorização da vítima precede o ato em si, que é aceita e até avalizada posteriormente pelo grupo (HIRIGOYEN, 2020).

A discussão e a tomada de consciência sobre o fenômeno pelos trabalhadores e dirigentes organizacionais passam pela investigação da percepção do assédio moral por bancários em Minas Gerais, à luz, também, da Administração, somando esforços para banir a perversa prática do dia a dia das organizações a partir do olhar do administrador que busca, além do lucro e da melhoria dos indicadores gerenciais, a valorização do ser humano, por meio de ações práticas e preventivas inspiradas nas pesquisas científicas. No âmbito da Administração, pesquisas voltadas às experiências laborais que tangem vivências desagradáveis ou disfuncionais no trabalho são poucas (TUCKER; LOUGHLIN, 2006), inclusive no Brasil (PAIVA, 2012).

Diante da peculiaridade do tema, que envolve situações pessoais sensíveis vividas pelo trabalhador no ambiente laboral, esta pesquisa visa contribuir em três frentes: no âmbito acadêmico, ao fortalecer a discussão e manifestar a prática dessa violência silenciosa que acomete parte da classe trabalhadora, elevando o interesse sobre um tema real ainda tratado como tabu; no âmbito organizacional, ao buscar identificar que a prática dessa conduta maléfica se faz presente no interior das instituições e, como tal, deve ser tratada como uma questão organizacional a fim de suplantar a omissão das lideranças e apoiar as organizações no combate dessa perversa prática; por fim,

contribuir para que a sociedade compreenda melhor o fenômeno, tenha a capacidade de identificá-lo quando estiver diante de um caso e se sinta apta a discuti-lo abertamente e estimulada a não se calar, denunciando, uma vez que é sabido que o enfrentamento direto é o único caminho para erradicar esse pernicioso comportamento.

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro é composto por esta introdução, na qual a contextualização sobre o tema com o realce de algumas generalidades e especificidades acerca do campo a ser pesquisado, acompanhada de questões introdutórias e referências conceituais essenciais sobre o tema escolhido para o estudo e suas relações com temáticas que orbitam em seu entorno. No segundo e no terceiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico, com a exposição do conceito e dos entendimentos acerca do fenômeno do assédio moral, além dos tipos considerados na literatura e das consequências desse mal às vítimas. No terceiro capítulo, discorre-se sobre a relação do fenômeno nas organizações, como esse comportamento é visto e gerido pelos dirigentes no ambiente de trabalho, quais são as consequências para as organizações e suas tratativas. No quarto capítulo, explicita-se o caminho metodológico percorrido. Em seguida, as referências bibliográficas consultadas durante o processo, apêndices e anexo completam o documento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando o propósito desta dissertação, neste capítulo são apresentadas as temáticas centrais abordadas. Nesse sentido, são desenvolvidos os seguintes subcapítulos: I) Assédio moral; II) O que não é assédio moral; III) Conceito de assédio moral; IV) Tipos de assédio moral; V) Assédio moral nas organizações; VI) Assédio moral nos bancos; VII) Como as organizações tratam o assédio moral em seu ambiente de trabalho; VIII) Consequências do assédio moral.

### 2.1 Assédio Moral

O assédio moral começa assim, com pequenos e corriqueiros atos, perversos, que a princípio parecem normais. Uma falta de respeito, uma mentira inocente, quem sabe uma manobra premeditada, uma manipulação. A vítima se engana ao acreditar que tudo isso faz parte do dia a dia; que é do jogo e que seja possível suportar, até que diretamente é atingida (HIRIGOYEN, 2020).

Vale ressaltar que, na medida em que as pesquisas sobre o fenômeno progrediram simultaneamente em diferentes nações e pelas mãos de diferentes autores, diversas terminologias surgiram e novas visões foram observadas para nomear e discutir a violência psíquica, incluindo *mobbing*, psicoterror, *bullying*, *harassment*, *whistleblowers*, *ijime*, *acoso*, *harcèlement moral* e assédio moral, que guiam essa lista (NUNES, 2011).

O termo *mobbing*, foi utilizado em 1963, pelo etnólogo Konrad Lorenz, ao observar grupos de animais com comportamento agressivo diante de supostos invasores de territórios. Mais adiante, em 1972, Peter-Paul Heinemann, médico sueco, reeditou a expressão ao descrever o comportamento hostil de alguns alunos em relação a outros, utilizando o termo ao registrar esse comportamento em suas pesquisas, no primeiro livro sobre *mobbing* que abordava a violência de grupo entre crianças. Já na década de 1980, Heinz Leymann, doutor em psicologia vinculou pela primeira vez, a expressão *mobbing* ao ambiente organizacional, ao expor as severas e ardilosas



práticas no ambiente de trabalho. Os achados foram tão impactantes que o estudioso associou a esse fenômeno o termo psicoterror.

Hirigoyen (2012) faz uma abordagem linguística ao destacar que o termo *mobbing* tem sua origem na língua inglesa, em que o verbo *to mob* indica a ação de perseguir, maltratar, atacar, sitiar, enquanto, o substantivo *mob* tem o sentido de bando, quadrilha, turba. Além de quê, *Mob*, grafado em maiúscula significa máfia (HIRIGOYEN, 2012).

O assédio se apresenta nos mais diferentes momentos de nossa vida, e por meio das mais variadas modulações e tonalidades, como no aconchego da vida pessoal, na intimidade da vida conjugal e não diferente, na vida organizacional. O assédio pode se fazer presente e ser identificado em qualquer parte e em qualquer instante da vida, espelhando o que temos de mais primitivo, irracional e inconfessável instinto da agressão.

Como já visto, os estudos sobre o assédio ganharam maior atenção a partir da década de 1960, até que, na década dos anos 1990, a expressão foi incorporada à linguagem corrente com o primeiro trabalho da pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen. A partir da repercussão de sua primeira obra dedicada ao tema, a psicóloga se viu diante da necessidade de refinar sua análise, tendo em vista ter recebido incontáveis contribuições e testemunhos de seus leitores. Nesse segundo livro, a autora burila sua análise, redefinindo com maior precisão o assédio no trabalho e traçando um resumo histórico do fenômeno que, embora não seja novo, é relativamente recente nas abordagens científicas. Baseando-se nessa concepção, e de forma resumida, é possível acompanhar uma linha temporal descrita pela autora, em que são relacionadas diferentes terminologias, visões e peculiaridades em diferentes países e culturas: *mobbing*, *psychical terror*, *bullying*, *harassment*, *whistleblowers* e *ijime*.

Peter-Paul Heinemann reproduz o termo *mobbing* ao descrever a violência observada no ambiente escolar diante do comportamento hostil de determinadas crianças em relação a outras no livro *Mobbning: Gruppvåld bland barn och vuxna*<sup>1</sup>, publicado em 1972 (HIRIGOYEN, 2012).

---

<sup>1</sup> Tradução livre (sueco): *Bullying: violência de gangues entre crianças e adultos*

O psicólogo alemão Heinz Leymann, naturalizado cidadão sueco em 1950 passou a ser reconhecido por incorporar o termo *mobbing* ao universo da Administração, ao publicar, em sueco, um ensaio científico, no *National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm*<sup>2</sup>, no ano de 1984. Muito em razão da língua utilizada na publicação do ensaio, o estudo obteve considerável repercussão entre aqueles que estudavam o estresse profissional na década 1990, oriundos dos países escandinavos e de língua alemã. As contribuições de Heinz Leymann foram muito importantes para a difusão do conceito no âmbito acadêmico. Segundo o autor, *mobbing* é uma forma grave de estresse psicossocial, carregada de frequentes e repetidas manobras hostis no ambiente de trabalho, com a intenção sistemática de atingir a mesma pessoa, sendo esse comportamento proveniente de um conflito que degenera (HIRIGOYEN, 2012).

Em 1993, Leymann publicou um livro divulgação, em alemão, sob o título *Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann*<sup>3</sup> – traduzido depois para o inglês, o que o tornou mais acessível ao restante ocidental do planeta. Obstinado pelo tema, o pesquisador se manteve dedicado às pesquisas sobre o assédio nas organizações até seus últimos dias, tendo falecido em janeiro de 1999. Heinz Leymann despertou especial interesse de especialistas pelo mundo depois de publicar em diferentes línguas, a obra *Mobbing: la persécution au travail*<sup>4</sup> (HIRIGOYEN, 2012).

Outro termo vinculado ao assédio moral é a expressão *bullying*, uma palavra de sentido mais amplo, muito antigo e bastante popular na Inglaterra. A expressão *bullying* está presente na linguagem corrente, sua origem vem da expressão *to bully* que em tradução livre, significa, intimidar. Intimidar pela grosseria e por atos desumanos. A palavra *bully* indica pessoa grosseira, perversa, malvada, afeita a agredir os mais fracos. O termo é utilizado para descrever as sequências de humilhações, “brincadeiras de mau gosto” e ameaças peculiares a determinadas crianças ou grupos de crianças, exercidas sobre outras. Com o passar do tempo, a expressão passou a descrever também as agressões presentes nos ritos de passagem e de iniciação, infelizmente ainda comuns nos processos de formação

---

<sup>2</sup> Tradução livre (inglês): Conselho Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional em Estocolmo

<sup>3</sup> Tradução livre (alemão): Bullying: terror psicológico no ambiente de trabalho e como se defender dele

<sup>4</sup> Tradução livre (francês): Mobbing: perseguição no trabalho.

militar, nas atividades esportivas e na vida familiar, evidenciando o etarismo, até ser incorporada ao ambiente de trabalho. Andrea Adams, jornalista britânica, conduziu no canal BBC, documentário com relatos de personalidades inglesas que passaram por algum tipo de experiência com o *bullying*. Dada a repercussão do documentário na comunidade, a jornalista se viu na necessidade de publicar, em 1992 o livro *Bullying at work*<sup>5</sup>, explicando a realidade do *bullying* e os possíveis caminhos para contorná-lo (HIRIGOYEN, 2012).

A expressão *harassment* foi introduzida nos Estados Unidos, em 1990, depois da publicação do artigo *Mobbing and psychological terror at workplace*<sup>6</sup> de autoria do pesquisador Heinz Leymann, na revista *Violence and victims*<sup>7</sup>. Entretanto, o fenômeno já vinha sendo estudado pelo psiquiatra norte-americano Carroll Brodsky, desde 1976, inclusive com a publicação de seu livro *The harassed worker*, ou O trabalhador assediado (HIRIGOYEN, 2012).

*Whistleblowers* é outra expressão comum relacionada ao fenômeno assédio moral, traduzida para o português a palavra significa denunciante. Literalmente, são aqueles que apertam o “botão de pânico” ou que desfazem o estopim. Por esse motivo, se tornam alvos de represálias. Na prática, os *whistleblowers* são aqueles que se levantam contra as perversas práticas no ambiente de trabalho, denunciando e trazendo a público o mau funcionamento de um sistema e a denúncia de que sofrem represálias do próprio sistema. Trata-se de uma forma peculiar de assédio moral, cujo objetivo é silenciar, abafar a voz daqueles que discordam das regras assediosas muitas vezes toleradas e presentes no jogo institucional. A expressão teve origem no Canadá, após denúncia de má gestão no Ministério de Relações Exteriores. A partir do desenrolar desse caso, muitos países passaram a contar com organismos internos de proteção ao denunciante, sendo exemplos o *The Federal Accountability and Resolution Institute*<sup>8</sup> (FAIR), fundado em 1998, por uma denunciante, Ana Galtieri, funcionária do Ministério de Relações Exteriores em Ottawa, Canadá, e o *Government Accountability Project*<sup>9</sup> (GAP), nos Estados Unidos (HIRIGOYEN, 2012).

---

<sup>5</sup> Tradução livre (inglês): Bullying no trabalho

<sup>6</sup> Tradução livre (inglês): Mobbing e o terror psicológico no local de trabalho

<sup>7</sup> Tradução livre (inglês): Violência e vítimas

<sup>8</sup> Tradução livre (inglês): Instituto Federal de Responsabilidade e Resolução

<sup>9</sup> Tradução livre (inglês): Projeto de Responsabilidade do Governo

O assédio moral pode se apresentar, para algumas culturas, como um sinal de respeito às tradições. No Japão, a prática é antiga e popular e a expressão *ijime*, assédio em japonês, descreve as ofensas e as humilhações aplicadas aos estudantes, desde a infância, no rígido sistema educacional do país. Esse comportamento é replicado ao ambiente organizacional. Nas organizações, as pressões de um grupo têm como objetivo formar os jovens recém-contratados numa espécie de iniciação, um rito de passagem. A prática também visa reprimir os trabalhadores considerados, elementos perturbadores. O individualismo não é apreciado no país e, assim, o *ijime* se torna um dos caminhos de inserção dos indivíduos ao grupo, tornando-os mais adaptados. Um provérbio japonês resume com clareza o fenômeno: “o prego que avança vai encontrar o martelo” (HIRIGOYEN, 2012).

O assédio moral apresenta diferentes conotações e, recebe distintas nomenclaturas dependendo da localidade, da cultura ou do contexto no qual é observado. Em algumas culturas, como a japonesa, é parte importante da formação de seu povo. Entretanto, em todas as situações a humilhação, a intencionalidade, a repetição ou a sistematização estão presentes, atentando contra a dignidade, causando o terror e a degradação psíquica e física de suas vítimas. Para melhor compreender o fenômeno, é importante demarcar com clareza o que realmente é o assédio moral, e um dos caminhos propostos é o de excluir alguns termos e situações, comuns ao trabalho, que podem causar confusão. Dessa forma, na seção a seguir busca-se definir o que não é o assédio moral.

## **2.2 O que não é assédio moral?**

Silencioso, sorrateiro, aplicado em “pequenas gotas”, o assédio moral agudiza sua perversidade pela repetição de gestos e ações ou, mesmo, pela ausência de ação, respostas ou contato visual pelo agressor, com o único objetivo de minar a fortaleza psíquica do trabalhador alvo, a ponto de enfraquecê-lo, destituindo-lhe a dignidade e o amor-próprio. O que motiva um comportamento assedioso não salta aos olhos daquele que observa; sua origem se acomoda nos segredos mais íntimos de quem o pratica (HIRIGOYEN, 2012). O assédio é próprio da essência humana, assim como o

amor e o ódio, a resignação e o poder, o orgulho e a inveja e outras singularidades da personalidade humana (DEJOURS, 2007; HELOANI; 2005).

Tão importante quanto saber o que é assédio é conseguir distinguir o que não é assédio. Com o avanço das pesquisas, a expressão e suas variantes correspondentes em línguas estrangeiras foram se incorporando ao dia a dia das pessoas, levando ao risco de se estacionar no limbo do senso comum quando se busca a difícil tarefa de categorizar tipos de violência. Por se tratar de uma crueldade sutil, entretanto profunda, aguda, repetitiva, frequente e intencional, perceber, identificar e comprovar que ele existe na atribulada rotina laboral torna-se uma difícil tarefa, muitas vezes confundida com outras violências cotidianas. Hirigoyen (2012) recomenda comedimento ao lidar com relatos de experiências de assédio, pois nem todos que se dizem assediados, na verdade, o são de fato. Por esse motivo a prevenção deve ser realmente eficaz.

A seguir, é apresentada uma síntese de algumas situações e sintomas que provocam certa desordem no emprego da expressão assédio moral, a partir do burilamento da redefinição do termo por Marie-France Hirigoyen em sua obra *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São violências psicológicas, situações e sintomas presentes no universo laboral que apresentam muita similaridade com o assédio moral e que, muitas vezes, são embaralhadas e apresentadas como tal, de forma equivocada. Destacam-se nesse rol estresse, conflito, gestão por injúria, agressões pontuais, outras formas de violência (violências externa, física e sexual), más condições de trabalho e imposições profissionais.

Em linguagem corrente, estresse profissional, muitas vezes, é compreendido como sobrecarga e más condições de trabalho. Assim há a necessidade de se distinguir as duas situações. O assédio moral se sobrepõe, vai além do estresse que, em determinados momentos, se apresenta como uma fase do processo de assédio, não devendo ser confundidos. No livro *Mobbing*, Heinz Leymann é taxativo em suas considerações sobre o estresse, entendendo se tratar de um estado biológico motivado por situações sociais e sociopsicológicas. Hanz Selye, endocrinologista criador do conceito de estresse, também é categórico ao afirmar que o estresse combina simultaneamente a existência de um agente estressante com a reação do organismo submetido à ação desse agente. Distinguir um do outro é imprescindível (HIRIGOYEN, 2012).

Para Heinz Leymann (1996), o *mobbing* surge de um conflito profissional mal resolvido. Se ele existe é porque nenhum conflito pôde ser estabelecido. No conflito, a guerra é aberta. Hirigoyen (2012) vê no conflito virtudes. É por meio do conflito que as possibilidades de renovação e reorganização do ambiente laboral surgem, uma vez que, diante do conflito, os envolvidos se veem na obrigação de reconsiderar posições e a funcionar sob novas formas. O conflito oportuniza a mobilização de energias e a reunião de pessoas, reestrutura alianças, promove a saída da complexidade e, produz ânimo e novidade nos contextos profissionais rotineiros (HIRIGOYEN, 2012).

A gestão por injúria constitui um tipo de comportamento tirânico, peculiar a administradores sem o devido preparo para o exercício da função, que impõem aos empregados uma pressão terrível ou que empregam a violência, as ofensas à honra e à dignidade, os insultos e a total falta de respeito como forma de gestão (HIRIGOYEN, 2012).

Uma importante característica do assédio moral é a forma contumaz com que as agressões ocorrem. Antes de tudo é um processo repetitivo. Agressões pontuais ferem, maltratam, mas não devem ser consideradas assédio, dada a irregularidade de ocorrência. Agressões pontuais se caracterizam por atitudes, palavras e comportamentos que separadamente não causam mais que um aborrecimento passageiro e, isoladamente são inofensivas. Contudo, se praticadas de maneira sistemática e repetitiva, tornam-se destruidoras (HIRIGOYEN, 2012).

Infelizmente, o trabalhador está sujeito a muitas intercorrências durante a sua jornada, inclusive ser vítima de violências das mais variadas formas. Entretanto, por mais destruidoras que sejam, não se enquadram ao conceito de assédio moral. A seguir, serão exemplificados alguns exemplos de violências que não se enquadram à tipificação de assédio:

1. Violência externa: o trabalhador poder vir a ser alvo de ataques, gestos ou palavras violentas por parte de clientes, fornecedores ou qualquer outra parte envolvida em sua lida diária. Uma agressão a mão armada ou um desacato não devem ser categorizados como assédio moral, tampouco uma agressão de cliente. Se esse tipo de violência é pontual, não se assemelha ao fenômeno, dada a eventualidade. Entretanto, é dever da empresa tomar as medidas necessárias para cessar a ocorrência externa (HIRIGOYEN, 2012);

2. Violência física: outro tipo de violência que não se enquadra no conceito de assédio moral, mesmo que situações de assédio moral possam degenerar culminando em agressão física, às vias de fato, a violência em si deve ser tratada como uma agressão física e responsabilizada conforme determina a legislação vigente (HIRIGOYEN, 2012);
3. Violência sexual: a violência sexual não se configura assédio moral. É um crime terrível, previsto em lei e que deve ser tratado como tal, embora não rara seja a transição de uma violência a outra (HIRIGOYEN, 2012). A violência sexual inclui o assédio sexual e as agressões físicas e psicológicas de natureza sexual no local de trabalho (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020). A violência sexual engloba tanto insinuações ligadas à sexualidade como os contatos físicos forçados e os convites impertinentes, que envolvem diferenças de posição hierárquica e chantagens ou ameaças profissionais em troca de favores sexuais (SOBOLL, 2008). “O assédio sexual é toda conduta de natureza sexual não desejada que, embora repelida pelo destinatário, é continuamente reiterada, cerceando-lhe a liberdade sexual” (PAMPLONA FILHO, 2011 p. 35).

As más condições de trabalho comprometem o meio ambiente laboral afetando a organização do trabalho, o desenvolvimento sustentável, além de aviltar a dignidade e a saúde do trabalhador. Contudo, recomenda-se recorrer à noção de intencionalidade para melhorar caracterização. Ambientes insalubres, mal iluminados, com ventilação inadequada ou instalações precária, a princípio, devem ser tratados como questões de âmbito da fiscalização trabalhista. As más condições de trabalho adquirem caráter de assédio moral se dirigidas a um único funcionário e se dirigido a ele com a intenção de menosprezá-lo, humilhá-lo, desrespeitá-lo. O mesmo raciocínio se aplica à sobrecarga de trabalho (HIRIGOYEN, 2012).

Outra questão que pode gerar imprecisão quanto ao fato de se tentar classificar o que é ou não é assédio, são as decisões que envolvem as imposições profissionais. Existe uma tênue linha entre assédio moral e decisões legítimas, não se deve confundir atitudes perversas com decisões relacionadas à organização do trabalho em que, transferências de local de trabalho ou mudanças de função aconteçam, desde que previstas em contrato. Aplicam-se a esse entendimento, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho realizado que visem o crescimento profissional do

empregado e sem o propósito de represálias. É natural que nas relações de trabalho prevaleça algum grau de imposição e dependência (HIRIGOYEN, 2012).

### 2.3 Conceito de assédio moral

O conceito assédio começa a ser estruturado a partir de observações realizadas no campo da biologia, na década de 1960. Os estudos mostraram o comportamento agressivo de um grupo de pequenos animais que tiveram seu território invadido por outro animal de maior porte (ÁVILA, 2008). Ao comportamento intimidatório e agressivo do grupo, que tentava expulsar o invasor, Konrad Lorenz chamou de *mobbing*, traduzido por ele como *hostigamiento* ou *acosamiento*, que significa perseguição (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Na década de 1970, Peter-Paul Heinemann lançou mão do termo criado na etologia de Lorenz, *mobbing*, para descrever o comportamento agressivo de crianças em relação ao outras, nas escolas, no sentido de maltratar, atacar ou perseguir (CASTRO, 2014).

Só então, em 1984 com a publicação do ensaio científico *National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm*, de Heinz Leymann, os estudos sobre assédio voltados ao ambiente de trabalho foram inaugurados apontando as consequências do *mobbing* sobre pessoas expostas a humilhações no ambiente de trabalho (GUEDES, 2008), tornando-o um dos pesquisadores mais referenciados sobre o tema.

Existe semelhança entre os termos *bullying* e *mobbing*. A fim de estabelecer uma categorização mais adequada, Leymann (1990) passou a recomendar que o termo *mobbing* fosse aplicado a adultos, no contexto do ambiente de trabalho e sob o enfoque da prática de violência psicológica, reservando ao termo *bullying* a aplicação em estudos relacionados ao contexto escolar, envolvendo crianças e adolescentes, preferencialmente em razão da forma de violência física.

Anos depois, no Brasil pós-ditadura militar, o termo assédio moral passou a ser incorporado ao discurso de intelectuais, juristas, trabalhadores, sindicalistas e políticos durante as discussões da Assembleia Constituinte responsável pela



composição e promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a Constituição Cidadã, reconhecida pelo zelo aos princípios democráticos, os avanços sociais e as inúmeras disposições em defesa da pessoa humana.

A expressão dano moral, inserida ao artigo 5º, inciso X, da Constituição de 1988, é categorizada como abuso cometido por uma pessoa a outra, no âmbito laboral, ato ilícito praticado na vigência do contrato de trabalho, sendo a apreciação dos casos e a apuração cabíveis aos agentes da Justiça do Trabalho, conforme artigo 114º, inciso VI da lei magna do país, que abarca as manifestações políticas do povo brasileiro, as principais normas e princípios que regem e organizam a nação (OLETO, 2016).

A partir do ano 2000, os debates acerca da perversidade praticada no trabalho passaram ter maior repercussão, com a tradução e a publicação no Brasil, do livro Assédio moral – A violência perversa no cotidiano, de Marie-France Hirigoyen. A autora, considerada pioneira ao apontar o assédio moral no trabalho como uma realidade no território francês, apresenta casos reais coletados em seu consultório psiquiátrico (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Também no ano 2000, Margarida Maria Silveira Barreto, hoje Doutora em Psicologia Social, tornou-se a primeira pesquisadora a apresentar resultados de pesquisa sobre humilhações no trabalho em sua defesa de dissertação de mestrado intitulada Uma jornada de humilhações, que resultou no livro Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações, publicado seis anos depois (ÁVILA, 2009).

O assédio moral se manifesta por um comportamento no limite da discriminação, pela recusa de uma diferença. A discriminação se eleva ao assédio moral que incute a sutileza quase imperceptível, pouco identificável para não correr o risco de receber uma sanção (HIRIGOYEN, 2012). O assédio moral nasce de uma brincadeira perversa, de um comentário maldoso sem a intenção de insultar ou agredir; nasce da perversidade de um covarde, que estrategicamente corrói a estabilidade emocional de sua vítima no dia a dia organizacional. Muitas vezes é seguido por um pequeno grupo que escolhe agredir um terceiro para não se transformar em alvo do algoz administrador ou colega de trabalho.

Do deboche sexista, do preconceito racial, da intolerância homofóbica, do etarismo presente, da necessidade do enquadramento e de tantas outras formas de discriminação nasce o prazer pela silenciosa agressão cotidiana.

Heinz Leymann, responsável pela incorporação do termo *mobbing* aos estudos organizacionais, definiu assédio moral como um fenômeno em que uma pessoa ou um grupo de pessoas ocupa-se em exercer violência psicológica extrema, de forma sistemática, recorrente e por longo período – superior a um semestre e com incidência média de duas vezes por semana – sobre outra pessoa em ambiente de trabalho, com o objetivo de aniquilar as redes de comunicação, a reputação da vítima, ou vítimas, causando desordem na execução de suas tarefas, até conseguir fazer com que a vítima, ou vítimas, desprezem o local de trabalho abandonando-o (LEYMANN, 1990).

Para Márcia Novaes Guedes, uma das precursoras do tema no Brasil, o ato de assediar consiste em submeter de forma insistente e repetitiva uma pessoa à humilhação e às situações incômodas, por meio de atitudes, palavras, comentários maldosos, críticas ferrenhas e piadas inoportunas, de forma a invadir a sua intimidade unicamente com a intenção de destruir e afastar a vítima do convívio laboral (GUEDES, 2008).

Marie-France Hirigoyen (2012) define assédio moral no ambiente de trabalho como ataques a determinada pessoa, a ponto de lhe causar danos à personalidade, dignidade, integridade física e psíquica, degradando o ambiente de trabalho e colocando em risco seu emprego. Repetidas vezes, a violência é empregada por meio de comportamentos, falas, gestos, escritos e palavras gerando instabilidade emocional e pavor (HIRIGOYEN, 2012).

Sonia Aparecida Costa Mascaro Nascimento, doutora e mestre em Direito do Trabalho e Desembargadora Federal do Trabalho de SP, em linha com os demais autores, define assédio moral como uma conduta abusiva, repetitiva e prolongada, de natureza psicológica, tendo como alvo a dignidade e a integridade psíquica da vítima, expondo-a à humilhação e ao constrangimento, com a intenção de promover a nulidade do empregado ou a deterioração do ambiente de trabalho durante o expediente ou no exercício de suas funções (NASCIMENTO, 2004).

Importante clarificar que o assédio moral é um fenômeno específico de violência psicológica que não deve ser equiparado a outros tipos de comportamentos abusivos

que, eventualmente, ocorram no dia a dia. Para que o assédio moral seja caracterizado como tal é necessário que exista a repetição do ato perverso, por considerável espaço de tempo. Muitas vezes, agressões pontuais são confundidas ou generalizadas como assédio moral, o que não se admite em última análise, já que uma das características do assédio é justamente a repetição (HIRIGOYEN, 2012).

## **2.4 Tipos de assédio moral**

Os estudos preliminares dirigidos à compreensão do fenômeno foram observados em grupos de crianças e adolescentes no ambiente escolar, e só mais tarde, pelas mãos de Heinz Leymann, a abordagem tomou visão interna das organizações. Diferentes tipos de assédio podem ser identificados nas organizações, assim como, em diferentes níveis hierárquicos, situações e protagonistas.

É mais comum que o assédio moral seja praticado por um superior hierárquico sobre um subordinado, tendo em vista a relação desigual de forças que envolve a relação. Entretanto, o fenômeno pode ser observado entre outros personagens da vida organizacional. Situações de assédio moral são observáveis entre profissionais de mesmo nível hierárquico, pares e, inclusive, em agressões do subordinado em direção àquele que ocupa a posição de chefia, embora seja mais incomum, tendo em vista a afronta direta à ordem hierárquica, além de situações em que a própria organização faz uso da perversa prática. Corroboram essa afirmativa Freitas (2001), Barreto (2003), Rezende (2006), Guedes (2008), Hirigoyen (2012) e Oletto (2016).

Para efeito didático, a seguir são apresentados e descritos seis diferentes tipos de assédio, observados nas organizações e catalogados por Hirigoyen (2012). São eles o assédio horizontal, o vertical descendente, o vertical ascendente, o misto, o estratégico ou motivado e o coletivo.

### **2.4.1 Assédio moral horizontal**

O assédio moral horizontal é aquele que vem de colegas, muito comum quando há disputa por um mesmo cargo ou por uma promoção (HIRIGOYEN, 2020). É uma

manifestação de violência observada entre os próprios pares da vítima, seus colegas de trabalho. É o assédio praticado por trabalhadores que estão na mesma posição hierárquica e que tem origem na dificuldade de algumas pessoas conviver com a diversidade relacionada à raça, religião, orientação sexual ou posicionamento político. Ocorre, geralmente, quando o grupo sente a necessidade de nivelar ou enquadrar os indivíduos aos seus gostos, predileções e crenças. Descrevem dessa forma Freitas (2001), Barreto (2003), Rezende (2006), Hirigoyen (2012), Guedes (2008), Oletto (2016) e Pamplona Filho e Santos (2020).

O assédio moral horizontal reúne diversas razões discriminatórias. Ele pode surgir como fruto da competitividade ou da preferência pessoal do chefe pela vítima, gerando a inveja do opressor. Esse tipo de violência surge dos diferentes tipos de preconceitos e intolerância às diversidades racial, de origem, política, religiosa, sexual e comportamental, que diferem a vítima do agressor ou do conjunto de agressores (GUEDES, 2008).

#### **2.4.2 Assédio moral vertical descendente**

O assédio moral vertical descendente é o tipo de assédio moral no trabalho mais frequente e, de certa forma, previsível, se não houver clareza nas políticas internas e notória evidência de repúdio à prática dentro da cultura organizacional da empresa.

A própria natureza da relação de emprego, onde existe o poder diretivo do superior sobre o subordinado propicia casos de abusos envolvendo o empregado e seu empregador num ambiente desequilibrado (OLETO, 2016).

O assédio moral vertical descendente é praticado pelo superior hierárquico contra o empregado e é considerado o mais frequente, ocorrendo, na maioria das vezes, durante a execução do contrato de trabalho (GUEDES, 2008).

Essa violência, traz mais danos à saúde do subordinado, do que quando ele é agredido pelos colegas de trabalho (HIRIGOYEN, 2012). Há, no agredido, a sensação de estar sendo enganado e desamparado por aqueles que assistem às agressões contínuas sem interferência. Dificilmente a chefia propõe uma solução direta (OLETO, 2016). É comum que a solução apresentada para esse tipo de violência, seja a

mudança para outro posto, sem que se pergunte ao interessado se está de acordo (HIRIGOYEN, 2012).

### **2.4.3 Assédio moral vertical ascendente**

Enraizado no mais intenso sentimento de preconceito e discriminação, o assédio moral vertical ascendente espelha a intolerância ao diverso que existe no âmago do opressor. É o tipo de assédio moral que ultrapassa os limites da hierarquia e é exercido de baixo para cima, pelo subordinado em relação a seu superior hierárquico. Embora menos frequente, o assédio moral vertical ascendente também ocorre e se apresenta tão perverso quanto aos demais tipos de violência no trabalho (OLETO, 2016).

Assim como o assédio moral horizontal, o assédio moral ascendente, observado em menor incidência, expõe o preconceito, a discriminação e a não aceitação das diferenças pelos indivíduos, que não reconhecem ou ignoram a relação hierárquica comum às organizações (GUEDES, 2008).

Hirigoyen (2012), Guedes (2008) e Oleto (2016) se complementam ao explicar a aparente complexidade e sutileza desse tipo de prática. As vítimas do assédio moral vertical ascendente não sabem para onde se dirigir para se defenderem. O assédio ascendente é mais difícil, existindo uma relação de poder diretivo do empregador e seus gerentes. A insignificância estatística dessa modalidade não abstém a crueldade praticada.

### **2.4.4 Assédio moral misto**

Em persistindo a prática do assédio moral horizontal, ao longo do tempo essa prática pode tomar forma do assédio moral misto, quando, então, o chefe imediato ou o superior hierárquico se torna um cúmplice do grupo na prática dessa perversidade (HIRIGOYEN, 2012). Ele ocorre quando a vítima se vê na posição de *bode expiatório*, acusada, pelo grupo, de ser a culpada por todo e qualquer tipo de erro que ocorrer no trabalho.

A vítima, em pouco tempo, passa a enfrentar a repreensão e o descaso de todo o grupo, sendo levada ao isolamento e à perda de identidade e da autoconfiança. A pessoa passa ser responsabilizada por tudo e por todos pelo que dá de errado na organização. Rapidamente, ninguém mais a suporta, é estigmatizada e, mesmo aqueles que não comungam dessa percepção de grupo, se calam e não ousam denunciar (HIRIGOYEN, 2012). O comportamento de grupo fica evidenciado. O grupo segue o líder e reforça as situações de injustiça e humilhação.

#### **2.4.5 Assédio moral estratégico ou motivado**

O assédio moral estratégico, ou assédio moral motivado, é um desvalido recurso empregado pela própria administração da organização, com a intenção de provocar o desligamento da empresa, pela própria vítima. Ocorre em situações em que a organização quer se desfazer daqueles considerados inoportunos ou quando há um forte desejo de se reduzir despesas com a folha de pagamento, substituindo parte do quadro de pessoal por funcionários mais jovens e mais baratos. Algo comum de se ouvir no linguajar organizacional é promover a “oxigenação” da equipe.

É um método eficaz que visa, sobretudo, à perda da identidade do indivíduo e sua anulação como pessoa (GUEDES, 2008). O assédio moral estratégico, conhecido por *bossing* ou *mobbing* estratégico, é uma ação executada pela administração da empresa contra empregados considerados incômodos, segundo Mikos e Baracat (2011).

#### **2.4.6 Assédio moral coletivo**

O assédio moral coletivo tem ganhado espaço em especial nas equipes de vendas. Começa como uma brincadeira inocente, a partir da *gameificação* do cumprimento de metas. Sem maiores intenções e sob a alcunha de ação motivacional, essa prática rapidamente atinge proporções de humilhação e desrespeito, tipificando-se como uma prática altamente perniciosa e adoecedora. De acordo com Melo (2008), as práticas de assédio moral coletivo crescem, sendo comuns nas ações de política motivacional

de vendas e produção. Aos empregados que não atingem as metas determinadas resta a submissão em diversas situações de psicoterror.

Essa prática implica no cumprimento de castigos ou pagamento de prendas, a fim de “motivar” o time para a realização de entregas cada vez mais arrojadas na linha de produção ou nas vendas mensais. Aquele que não atinge a meta, ou não supera o desafio, se vê exposto a situações humilhantes frente ao grupo, obrigado a se exibir em atitudes vexatórias e degradantes, que vão desde vestir uma roupa engraçada, colocar um chapéu espalhafatoso, receber em prêmio uma lanterna por ocupar a última posição do *ranking* até receber um “bode vivo” para cuidar no intervalo de um mês ao outro, como já foi relatado pela imprensa.

## **2.5 Assédio moral nas organizações**

O assédio moral no trabalho precisa ser tratado pelas organizações de forma pragmática, transparente e ostensiva. O fenômeno deve ser confrontado em suas primeiras manifestações, de maneira afirmativa e não tolerante. Havendo o real interesse das organizações em eliminar as perversas práticas que tornam o ambiente de trabalho tóxico, inóspito, é imperativo que o comando central das empresas adote uma postura contundente e inflexível ao menor sinal de qualquer comportamento hostil em suas dependências, o alinhamento entre discurso e prática deve reverberar pela organização consolidando a cultura de respeito e boa convivência entre pares, subordinados e chefias, para o bem-estar das pessoas e o consequente bom desempenho do negócio. O assédio produz consequências diretas e indiretas para três envolvidos: a vítima, a organização e a sociedade (PAIVA, 2019).

O aprimoramento gerencial na Administração é notável e, na maior parte das vezes, esse aprimoramento se vale da experiência empírica, impessoal e protocolar para atingir a perfeição das práticas e o desenvolvimento de processos organizacionais inovadores e mais eficientes. Essa é uma constante na Administração, como ciência social aplicada. Entretanto, no que tange à gestão de pessoas e, em especial, às relações de trabalho, a racionalidade impessoal e pragmática precisa ser reavaliada por apresentar contornos particulares e únicos da dimensão humana (COSTA, 2011),

não sendo tratada apenas, como um processo, mas como uma trama que evolui, antes de tudo, pessoas, sentimentos e propósitos.

Cabe, então, às organizações, ir além das questões técnicas e operacionais do gerenciamento ao lidarem com o fenômeno do assédio em suas dependências, visto que a hierarquia implica diferentes níveis e esferas de poder que podem propiciar ao ambiente laboral um espaço privilegiado de manifestações e atitudes hostis nas relações de trabalho cotidianas, considerando que essas relações espelham o macrocontexto e estão embebidas em relações de poder assimétricas e desiguais que podem conduzir a uma gestão de recursos humanos mais humana ou discriminatória e exploratória, conforme a compreensão e a gestão da liderança de cada organização (PAIVA, 2019).

O assédio é um comportamento antiético e desrespeitoso (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019) que se concretiza nas relações de poder presentes na sociedade e, em especial, nas relações de trabalho travadas nas organizações, quando um trabalhador agride o outro, colocando em risco sua permanência no posto de trabalho e suas possibilidades de carreira (PAIVA, 2019).

Dessa forma, o assédio moral nas organizações consolida-se como um comportamento perverso, danoso e mais comum do que se aparenta ou se registra nas estatísticas jurídicas. É uma forma de violência oculta em que a permissividade das organizações e o silenciamento dos atores envolvidos imperam. O assédio moral nas organizações brasileiras mostra um “lado cego e surdo” das organizações, um silêncio ensurdecido (PAIVA; PEREIRA; PALHARES; GUIMARAES, 2021).

A trama que produz esse fenômeno incide na transversalidade multifatorial combinada. Compreender o assédio moral exige um olhar crítico e atento de determinadas variantes que devem ser consideradas. São elas:

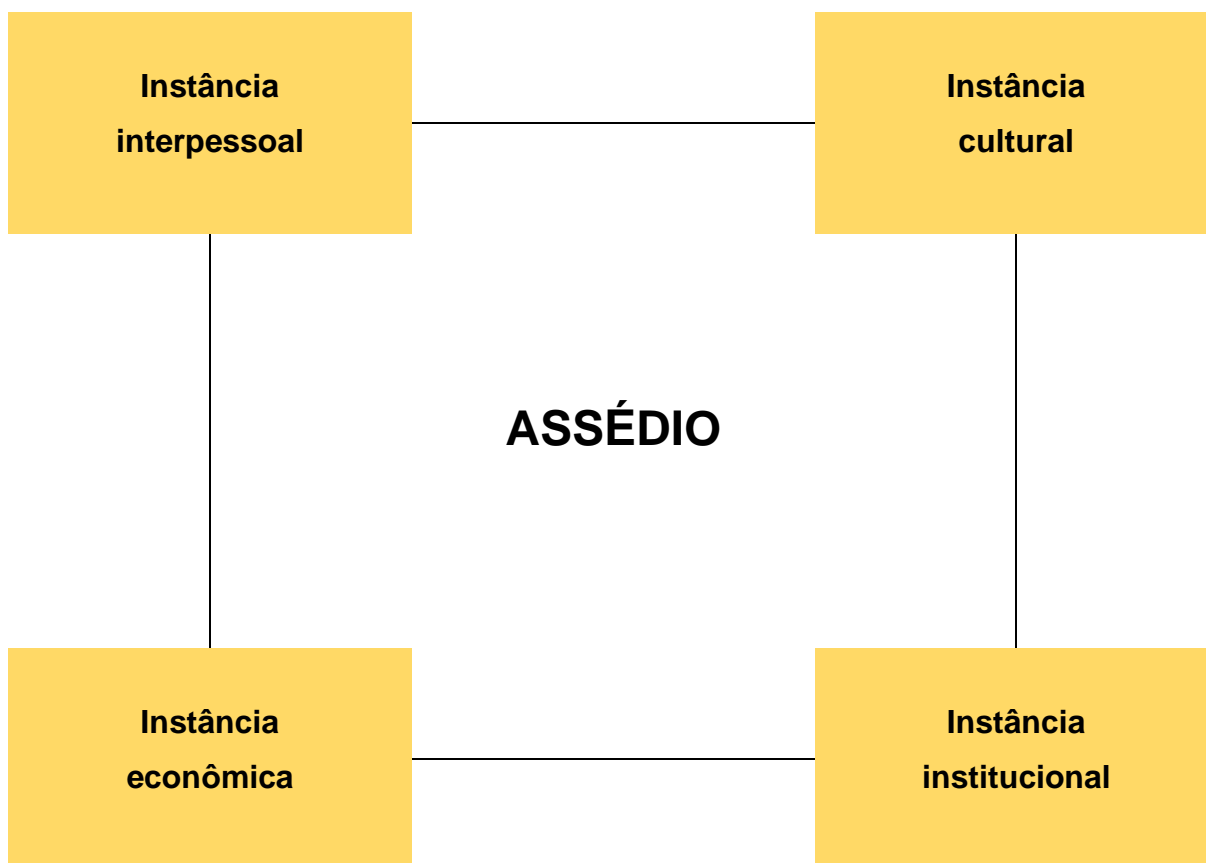
- o inegável imperativo de produção que domina toda e qualquer organização com fins lucrativos (ANTUNTES, 2007);
- em especial, no caso brasileiro, a expressão da cultura nacional que privilegia a hierarquia com a valorização dos laços pessoais e sociais, do formalismo e do gosto pelo exótico (FREITAS, 1997), inclusive nas organizações públicas, que agregam ainda, conservadorismo, centralização e a morosidade (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015);



- uma legislação omissa em relação ao assédio nas organizações e, por fim,
- a inoperância do Poder Público, diante da perceptível dificuldade das vítimas de provar em juízo a ocorrência da perversa prática no ambiente de trabalho, sendo que, na maioria das vezes, em busca de seus direitos e de sua dignidade, elas se veem incompreendidas e mais uma vez humilhadas, agora perante a Justiça (HELOANI; BARRETO, 2015).

Diante da multiplicidade de fatores que envolvem o comportamento assediado, torna-se pertinente considerar a proposição de se analisar a prática e o comportamento hostil reproduzidos nas relações de trabalho, sob uma perspectiva multinível, na qual incorrem quatro vértices: interpessoal, econômico-organizacional, cultural e institucional (PAIVA, 2019). A perspectiva multinível proposta pela autora apresenta-se didaticamente estampada na Figura 1.

Figura 1 – Assédio nas organizações: instâncias de análise



A autora destaca que, por se tratar de um fenômeno complexo que engloba questões de ordem interpessoal, cultural, econômica e institucional, sua análise também deve abarcar diferentes perspectivas. O assédio moral é um fenômeno que contempla distintas representações que, combinadas, oportunizam sua aparição e disseminação, em especial no ambiente laborativo. Paiva (2019) organiza a análise multinível a partir do seguinte entendimento: instância interpessoal que exalta a mais comum das abordagens sobre o fenômeno, as relações entre indivíduos; a instância econômico-organizacional, que contempla as demandas e as imposições pertinentes ao contexto econômico e as pressões sócio-políticas sobre as organizações; a instância cultural que, no Brasil, caracteriza-se pela permissividade diante da naturalização de diferenças e discriminações, e a instância institucional, na qual se destaca a incipiente tratativa e formalização do fenômeno perante o aparato (PAIVA, 2019).

A organização do trabalho atual sugere uma rotina laboral marcada pela pressão para atingir metas, pelo produtivismo imparável e pela aplicação de estratégias de controle que atingem indistintamente vários trabalhadores, muitos levados à exaustão e ao grave comprometimento de sua saúde física e mental (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020). Nos bancos não é diferente. A organização do trabalho nos bancos tem características que propiciam o comportamento hostil e a prática do assédio em suas dependências (COORDIGUALDADE, 2013). Na seção seguinte abre-se a discussão do assédio moral nos bancos.

## **2.6 Assédio moral nos bancos**

O setor bancário recorrentemente se destaca como referência no universo dos negócios por ser um dos segmentos mais rentáveis da economia e, na mesma proporção, o setor tem se notabilizado pelas denúncias de práticas pouco amistosas em relação aos seus empregados.

O Ministério Público do Trabalho, desde 2013, considera a organização do trabalho bancário como um modelo que propicia a prática do assédio moral. Características como a estrutura hierarquizada, burocracia excessiva, metas que desconsideram a situação econômica, discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, exigência de perfil baseado em aspectos estéticos ou análise da vida

pregressa, processo de qualificação permanente, progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas e políticas de competição entre os bancários são algumas das características apontadas pelo Ministério Público do Trabalho como possíveis gatilhos para a prática do assédio (COORDIGUALDADES, 2013).

A precarização do trabalho é uma realidade. Seguidamente, os trabalhadores têm perdidos direitos e conquistas de forma a abrir caminho para práticas e situações humilhantes, que provocam desestabilização emocional.

Esse cenário, associado às práticas abusivas adotadas pelas organizações e a metas elevadas, é terreno fértil para a ocorrência de assédio moral (PADILHA, 2015). Embora esses problemas possam ocorrer em qualquer tipo de organização, em algumas elas costumam ser verificadas com maior frequência, em razão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos. Bruno (2011) e Dias e Angélico (2018) destacam que o setor bancário é um dos que se encaixam nesse tipo de ambiente.

E as instituições financeiras, na maioria das vezes, não estão demonstrando a atenção necessária no que tange à saúde psicológica dos funcionários. Pelo contrário, repetidas vezes nos deparamos com mais e mais casos de adoecimento e afastamento de seus quadros.

Essa realidade pode ser comprovada com uma rápida pesquisa nos canais de busca da internet. Existem instituições que ficam em maior evidência por sua conduta arrojada quanto à realização e à expansão de negócios. Entretanto, esse arrojo na condução dos negócios não deve, em hipótese alguma, servir de pretexto para a concessão de práticas abusivas na relação empregador x empregado. Essa postura tão propagada de arrojo, gana e “sangue nos olhos” não deve servir de cortina para o exercício do assédio moral em suas dependências.

Há cerca de três anos, o juiz Gustavo Chehab, da 3ª Vara do Trabalho de Brasília, condenou o Banco Santander do Brasil a pagar indenização de R\$ 274 milhões por dano moral coletivo, por submeter bancários a metas abusivas de produção que culminaram no respectivo índice de adoecimento mental ocupacional. Em outra ação, o mesmo banco foi condenado a pagar uma multa de R\$ 1 milhão por prática de assédio moral após acionamento do Ministério Público do Trabalho (MPT) de Brasília (SPBANCARIOS, 2019).

Além dos valores financeiros citados, chamam a atenção os números a seguir: entre 2012 e 2016, 6.763 bancários se afastaram com a concessão de auxílio-doença pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); 26,38% desse total, 1.784, são ou foram empregados do Banco Santander. O Ministério Público do Trabalho constatou, ainda, que, em 2014, em média, dois funcionários foram afastados, por dia, por acidente ou doença mental ocupacional. Estima-se que, entre 2010 e 2015, os gastos previdenciários com adoecimento e afastamento do trabalho geraram danos à economia e à sociedade brasileira na ordem R\$ 57,4 milhões (SALOMÃO, 2019).

Condenações e números como os citados repercutem publicamente e manifestam a gravidade do fenômeno na vida das pessoas, das empresas e da sociedade. O assédio moral no trabalho precisa ser confrontado abertamente nas três frentes em que essa pesquisa busca contribuir, quais sejam acadêmica, organizacional e social. A academia pode propiciar melhor compreensão sobre o assunto, trazendo alternativas para a eliminação desse mal social nas organizações e na sociedade. As organizações e seus gestores, é preciso lembrar, são responsáveis pelo que acontece em seu interior e a incidência desse perverso comportamento produz perdas relacionadas à saúde física e psicológica dos empregados e, ainda, contabilizam-se perdas financeiras e de imagem incalculáveis. Quanto à contribuição social, é sabido que os comportamentos sociais são replicados nas organizações e, assim como os comportamentos organizacionais, reverberam na vida privada dos trabalhadores e, por conseguinte, na sociedade, não havendo dissociação entre uma instância e outra.

Esse tipo de ocorrência reforça o quanto a cultura organizacional sinaliza aos seus empregados do que deve e pode ser feito no interior de suas dependências, impondo o risco de induzir gestores despreparados emocionalmente a transitarem pelo caminho das práticas mais horrendas, a fim de garantir seu sucesso ou, mesmo, sua manutenção na organização. Essa percepção é corroborada por Sigahi, Tessarini Júnior e Saltorato (2019) que entendem que diferentes fatores podem interagir e propiciar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Muitos desses fatores podem estar ligados às atividades peculiares à gestão de pessoas, como o clima organizacional, o estilo de liderança, as políticas de recompensas, o aparato de comunicação interna, a forma de organização do trabalho e a cultura organizacional (KIRCHMAIR; FERREIRA; MONTEIRO, 2020).

A Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade e Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), do Ministério Público do Trabalho (MPT), elenca quinze características da organização do trabalho bancário que propiciam o surgimento de práticas do assédio moral em suas dependências, como é mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 - 15 características da organização do trabalho bancário que propiciam a prática do assédio moral – Coordigualdade

1 -	Estrutura hierarquizada.
2 -	Burocracia excessiva.
3 -	Forte pressão por produtividade (cotas e investimentos).
4 -	Metas que desconsideram a situação econômica conjuntural/estrutural.
5 -	Baixa importância dada pela empresa à relação profissional/cliente.
6 -	Discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, registrada em cartões de ponto (os funcionários encerram suas atividades na sua própria senha e permanecem trabalhando "logados" em outras senhas fornecidas pela gerência com a finalidade de evitar deixar vestígios da sobre jornada).
7 -	Políticas de demissão (PDVS) e de transferências para agências mais distantes dentro da mesma localidade.
8 -	Tratamento hostil dispensado pelos gestores dos estabelecimentos bancários e pelos demais colegas aos empregados convalescentes.
9 -	Exigência de um perfil (que pode ser estético ou baseado em uma análise da vida pregressa do empregado etc.).
10 -	Resistência ao engajamento sindical, com criação de entraves.
11 -	Insegurança nas agências bancárias, com casuística de agressões físicas e psicológicas decorrentes de constantes assaltos.
12 -	Processo de qualificação permanente.
13 -	Progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas.
14 -	Políticas institucionais de competição entre os bancários.
15 -	Institucionalização de um padrão de comportamento dos bancários pautado nas seguintes premissas: ser amável, comunicativo, ter disposição para vender produtos, fidelizar clientes.

Fonte: Elaborado com base na Cartilha - Assédio moral em estabelecimentos bancários, Coordigualdade, 2013, p.10

As características da organização do trabalho bancário que propiciam as práticas de assédio moral foram o resultado de um trabalho de apuração da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade e Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho (Coordigualdade), do Ministério Público do Trabalho (MPT) e divulgado

em cartilhas distribuídas aos bancos e à sociedade civil organizada, em um esforço de combate ao assédio moral no trabalho. A escolha do setor bancário, em decorrência de ser esta uma das atividades do projeto “Assédio é Imoral”, é fruto dos números alarmantes de ocorrências desta chaga, com repercussão, inclusive, nas estatísticas de inquéritos civis instaurados e ações ajuizadas pelo MPT.

Segundo estatísticas da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf), dados de 2011, os problemas com assédio moral afetam 66% dos bancários, em âmbito nacional (COORDIGUALDADE, 2013).

## **2.7 Como as organizações tratam o assédio moral em seu ambiente de trabalho**

O fenômeno não mais se esconde nos consultórios médicos e psiquiátricos, tampouco permanecem velados nas mentes da vítima ou de seu algoz. O assédio moral no trabalho é uma realidade, em maior ou menor incidência, em determinados ambientes ou outros. De agora em diante, os dirigentes das organizações não podem mais ignorar o problema. Geralmente, afastar a vítima do ambiente patológico é o caminho que os médicos encontram para preservar a saúde física e emocional do trabalhador. Todavia, esse caminho representa o fracasso, sinalizando que naquele ambiente há uma prática perversa e que nada existe, de forma estruturada, para lidar adequadamente com o fenômeno. Os dirigentes convivem no dia a dia com outras lógicas e desafios, superam obstáculos nas áreas administrativa, gerencial, contábil, comercial e, agora, precisam lidar com a lógica da silenciosa violência instalada. Devem-se adotar, então, ações de prevenção, enfrentamento, punição e eliminação desse mal no interior das organizações (HERIGOYEN, 2012).

Por essa violência ocorrer no âmbito laboral, as instituições e seus gestores têm papel fundamental na sua prevenção e combate (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). As organizações precisam estar mais preparadas para enfrentar o assédio moral no trabalho e, para que isso ocorra, devem viabilizar uma estrutura interna que inspire confiança. As empresas devem atuar de forma preventiva, e não corretiva, treinando especialistas capazes de identificar e inibir a ocorrência do fenômeno no dia a dia,

deixando a intervenção de especialistas externos somente em casos extremos de difícil administração interna (HIRIGOYEN, 2012).

Os profissionais preparados para atuarem na prevenção do assédio terão condições de desenvolver uma rede ampla de proteção e prevenção formando outras pessoas na empresa (HIRIGOYEN, 2012). Para reduzir os casos de assédio moral é preciso coibir fatores que possam desencadear comportamentos e atitudes hostis, abordando abertamente o tema, suas consequências e principalmente, desenvolver e aplicar políticas e ações de prevenção, intervenção e combate (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2019). A cultura organizacional da empresa precisa refletir, em discurso e prática, a intolerância em relação a esse comportamento.

Possuir uma estrutura de denúncia acolhedora, respeitosa e que inspire confiança é determinante. Existem muitos tabus em relação ao delicado assunto, que além de espinhoso, requer ações positivas para o seu enfrentamento. Trata-se de um fenômeno antigo e, apesar de pouco discutido e denunciado no bojo empresarial (FREITAS, 2001), o ônus da prova recai por completo sobre a vítima que, fragilizada, precisa se valer de robusta documentação para provar que está sendo alvo de atitudes assediosas.

Muitas organizações desenvolvem bons programas de conscientização e ótimas ferramentas e ouvidorias para acolher denúncias de assédio. Todavia, as vítimas, na maioria das vezes, não têm segurança para denunciar, por acreditarem que nenhuma solução por parte da empresa será tomada, havendo o receio de que ocorra algum tipo de retaliação ou proteção ao agressor, tornando seu caso nada além de mais um número na estatística do departamento.

Transparência, confiança, acolhimento, retorno e solução parecem ser pontos mínimos para que o canal de denúncias seja acessado pelas vítimas. O fato é que, na maioria dos casos de assédio moral no trabalho, quando enfrentados, isso ocorre somente depois da saída do empregado, e por meio de denúncias na Justiça do Trabalho, com o intento de algum reparo indenizatório.

Há que se trabalhar para que as ações preventivas sejam a tônica na luta contra a perversa prática, sendo a prevenção o melhor caminho para o fim dos abusos dentro das organizações, tornando-se imperiosa a participação, nesse processo, dos

sindicatos e das entidades de classes e que as campanhas de conscientização, educação e debate se tornem efetivas e constantes na rotina organizacional.

“Com a ajuda dos sindicatos, da mídia, dos estudos e artigos científicos e do Poder Judiciário, a denominação assédio moral está se tornando conhecida para o trabalhador e, conseqüentemente, para a sociedade” (OLETO, 2016 p. 30). É preciso ir além, mas o caminho começa pela exposição do mal para a sociedade, que carece de maiores informações e orientação para reconhecer o assédio em suas mais diversas facetas e, a partir do reconhecimento, seu combate.

Embora o tema se mostre pouco compreendido pela sociedade e as pesquisas científicas sejam incipientes no universo acadêmico, em especial, na área da gestão capitaneada pela Administração, o tema tem ganhado destaque em todo o mundo nos últimos anos, em virtude, justamente, do aumento do número de casos que têm sido denunciados (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS, 2018). Especificamente no contexto brasileiro, Guimarães *et al.* (2016) apontam que Barreto (2006), Freitas (2001), Heloani (2003) e Soboll (2008) despertaram o interesse acadêmico pelo tema e, dessa forma, contribuíram para a discussão do assunto nas organizações, nos sindicatos e na sociedade em geral.

O assédio moral deve ser tratado como um problema organizacional, uma vez que ele ocorre no ambiente de trabalho onde condições laborativas o propiciam, como a inexistência de regras e limites (HIRIGOYEN, 2014; HELOANI, 2016). Dessa forma, a área de gestão de pessoal pode cumprir um papel fundamental, a partir da adoção de práticas organizativas que assegurem um ambiente de trabalho sadio.

## **2.8 Consequências do assédio moral**

O assédio moral, como todo tipo de perversidade, acarreta inúmeras consequências. Assim como, a análise do fenômeno deve abranger uma perspectiva multinível por envolver diferentes vértices, anteriormente citadas por Paiva (2019), os impactos do assédio moral no ambiente laborativo afetam, basicamente, três implicados: a vítima, a organização e a sociedade. No Quadro 2 apresenta-se a síntese das consequências mais frequentes, relatadas nos estudos sobre o fenômeno.



Quadro 2 - Consequências do assédio nas organizações

ENVOLVIDOS	CONSEQUÊNCIAS
Vítima	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Físicas: alteração no sono, aumento da pressão arterial, cefaleia, consumo excessivo de álcool, dores generalizadas e esporádicas, enjoos, falta de apetite, tensões musculares (NUNES; TOLFO, 2013), sofrimento e transtornos psíquicos (DEJOURS, 1998; FREITAS, 2007), estresse (HIRIGOYEN, 2005), reações e doenças físicas (SANTOS, 2000; HIRIGOYEN, 2005);</li> <li>2. Psíquicas: insegurança, raiva, vontade de chorar, desejo de suicídio (NUNES, TOLFO, 2013), perda de sentido e agressividade (HIRIGOYEN, 2005), desilusões e recalques (HIRIGOYEN, 2005), manifestações depressivas e depressão (NUNES; TOLFO, 2013; HIRIGOYEN, 2005), psicoses (HIRIGOYEN, 2005).</li> <li>3. Sociais: abandono das relações pessoais (NUNES, TOLFO, 2013), vergonha e humilhação (HIRIGOYEN, 2005).</li> <li>4. Laborais: descontentamento com o trabalho, dificuldade de concentração (NUNES; TOLFO, 2013).</li> <li>5. Financeiras: perda de renda no caso de desemprego, despesas médicas, despesas farmacêuticas, despesas com advogado (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).</li> </ol>
Organização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Queda de produtividade: absenteísmo, desmotivação, insatisfação de empregados (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008; RODRIGUES; AALTONEN, 2013; NUNES; TOLFO, 2013).</li> <li>2. Aumento de custos: aposentadorias prematuras, absenteísmo, imagem negativa no mercado; rotatividade de pessoal (NUNES; TOLFO, 2013), indução ao erro (FREITAS, 2007), indução à demissão (FREITAS, 2007).</li> </ol>
Sociedade	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de despesas: saúde, seguridade oficial, hospitalizações, indenizações de desemprego, aposentadorias antecipadas (MARTININGO FILHO; SIQUEIRA, 2008).</li> </ol>

Fonte: Paiva, 2019, p.223

Diante da síntese apresentada, é prudente reforçar algumas impressões e colocações mais pontuais dos autores imersos na compreensão do fenômeno, dada a gravidade das consequências enumeradas com propriedade no Quadro 2. As duas próximas subseções são dedicadas a discorrer um pouco mais sobre as consequências do assédio sobre as vítimas e as organizações, foco maior desta análise.

### 2.8.1 Consequências do assédio moral para a vítima

O assédio moral no trabalho é imposto de forma silenciosa e velada. É também uma violência de difícil comprovação, que mina a autoconfiança da vítima e que, para fins legais, exige o ajuntamento de robustas provas para a comprovação cabal da maldade sofrida. O assédio moral confunde a vítima, que se perde entre a falsa ideia de incompetência, fazendo com que se sinta culpada pela perversidade da manobra.

Essa prática causa o sofrimento psicológico e individual. A vítima, gradualmente, é desestabilizada, até que aconteçam a demissão, a doença, a depressão e, em casos extremos, o suicídio (PADILHA, 2015).

As consequências geradas podem atingir menor ou maior grau, causando danos ao ambiente familiar, visto que as vítimas se veem vulneráveis a desenvolver conflitos em casa, conforme Rodríguez-Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017), afirmam.

O assédio pode produzir efeitos severos à saúde física e/ou psíquica do trabalhador, repercutindo em sua vida privada e no desempenho organizacional com consequências danosas à organização (NUNES; TOLFO, 2015).

O bancário carrega sobre seus ombros grandes preocupações no dia a dia. É um trabalhador que teme por sua segurança física e patrimonial em decorrência das atividades ilícitas que tornam o setor bancário alvo permanente das ações de quadrilhas especializadas. Teme, ainda, pela forte pressão que sofre para entregar metas crescentes e desumanas, acompanhada pela ameaça diária de perder sua condição de empregado diante das constantes demissões sob alegação de produtividade e “oxigenação” do quadro de pessoal, combinada com o processo de digitalização dos serviços que se expande no setor e que estrategicamente reduz os postos de trabalho.

Tudo isso já seria suficiente para romper com a ideia de uma vida saudável. Entretanto, alguns profissionais de bancos, ainda têm a violência perversa em sua companhia diária. O assédio moral no trabalho tem um efeito devastador no ambiente laboral e na vida privada e social de suas vítimas e as consequências para o indivíduo assediado podem tomar proporções altamente destrutivas (LEYMANN, 1996), a ponto de conduzi-lo à prática do autoextermínio (BARRETO; VENCO, 2011).

Dificuldade de progressão profissional, ameaças de mudança de setor, vontade de abandonar o trabalho, maior carga de trabalho, conflitos conjugais e acompanhamento de psiquiatra e psicólogos foram identificados como consequências afligidas às vítimas na pesquisa (NUNES; TOLFO, 2015). As consequências e os efeitos do assédio moral não ficam em torno do ambiente laboral, mas repercutem e afetam em aspectos da vida pessoal da vítima (NUNES; TOLFO, 2012).

### **2.8.2 Consequências do assédio moral para as organizações**

As consequências do assédio moral para as organizações, invariavelmente, são observadas no tocante às perdas financeiras das organizações. Embora o impacto sobre o indivíduo seja irreparável, o eixo central das discussões sobre as consequências do assédio para as organizações estaciona na categoria dos prejuízos financeiros e de imagem contabilizados pelas organizações. O assédio moral degrada o clima organizacional e faz despencar a produtividade dos funcionários.

A desmotivação dos trabalhadores, o sentimento de culpa, a sensação de impunidade, o absenteísmo, o *turnover* e os inúmeros processos judiciais materializam as evidentes perdas que são registradas pelas organizações. Outro ponto de destaque são as perdas em razão do risco de imagem que as empresas enfrentam, diante de uma opinião pública cada vez mais crítica, atuante e guiada pela vigente cultura do cancelamento, da qual acionistas, parceiros e clientes cada vez mais querem distância. A maior parte dessas consequências se assemelha aos prejuízos no nível organizacional destacados por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

As consequências do assédio moral, além de atingirem os trabalhadores, extrapolam os limites das organizações repercutindo na sociedade, com a distribuição das perdas financeiras decorrentes do pagamento pelo seguro social dos gastos que amparam as licenças-médicas, os afastamentos e os tratamentos médicos previstos no escopo da previdência social.

Os trabalhadores vítimas desta nociva prática, causam impactos diretos aos índices de absenteísmo, engrossam as filas de espera por atendimento clínico, e avolumam os pedidos de aposentadorias precoces que geram custos socializados para toda a

sociedade contribuinte e dependente das políticas públicas de seguridade social. O custo econômico será repassado de forma indiscriminada e abusiva à sociedade (MATOS, 2016; TAVARES, 2017).

Para Freitas, Heloani e Barreto (2008), o assédio moral vai além de uma questão exclusivamente moral, constituindo uma questão econômica e um crime que deve ser punido de maneira exemplar.

### **2.8.3 Consequências do assédio moral para a sociedade**

A repetição de casos de assédio moral deve fazer parte dos questionamentos relativos ao funcionamento de nossa sociedade, pouco adianta punir os agressores se não mudarmos as mentalidades que lhes permitiram agir daquela maneira (HIRIGOYEN, 2012). O assédio pode acontecer tanto na esfera privada da família quanto no ambiente laboral, aceitar a violência como normal é torná-la ainda mais violenta (FREITAS, 2007).

O âmbito social tem sido ignorado, entretanto existem preços pagos por toda sociedade quando indivíduos são massacrados pela prática de assédio, essa prática atinge a todos. Basta se atentar aos eventos como os acidentes de trabalho e incapacitação de profissionais, o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários, a elevação do nível de suicídios, aposentadorias precoces, desestruturação familiar e social das vítimas, perda de investimento social feito em educação e formação profissional, o custo do potencial produtivo do profissional afastado por invalidez, as questões de natureza médica e trabalhista relacionadas aos custos dos processos judiciais e a sobrecarga do sistema judiciário. Causas que poderiam ser evitadas ou solucionadas na esfera organizacional (FREITAS, 2007).

Todo esse custo econômico é repassado aos preços, que serão cobrados indiscriminadamente aos consumidores dessa organização, visto que as empresas não têm o hábito de sacrificar suas margens de lucro para acomodar custos jurídicos ou financeiros. Assim como o custo previdenciário que é distribuído aos contribuintes e à sociedade em geral (FREITAS, 2007).

Dados compilados de relatórios anuais da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) revelaram que o número de consultas psiquiátricas cobertas pelos planos de saúde saltou de 2,9 milhões em 2012 para 4,5 milhões em 2017, número cinco vezes maior que o total de todas as consultas ambulatoriais no mesmo período (FRAGA, 2018).

O Mapa Assistencial da Saúde Suplementar é um painel de dados elaborado pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Neste painel, a ANS apresenta anualmente os dados de produção dos serviços de saúde prestados pelas operadoras de planos privados de assistência à saúde. Na edição referente ao ano 2021, o painel demonstrou variação de 11,6% no número de consultas psiquiátricas realizadas em comparação ao ano de 2020. Em 2019 foram 5.355.626 consultas psiquiátricas. No ano 2020, registrou-se 4.770.581 consultas psiquiátricas, número ligeiramente inferior ao número do ano anterior, possivelmente em razão do distanciamento social imposto pela pandemia covid-19 que afastou muitos pacientes das consultas médicas presenciais. Em 2021, o volume de consultas volta ao patamar pré-pandemia, com 5.325.724 atendimentos contabilizados (ANS, 2022). O Quadro 3, a seguir demonstra a quantidade de consultas e internações psiquiátricas realizadas nos anos 2019, 2020 e 2021, conforme registro da ANS.

Quadro 3 – Consultas e internações psiquiátricas no período 2019 a 2021

<b>Tipo de serviço</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Consultas psiquiátricas	5.355.626	4.770.581	5.325.724
Internações psiquiátricas	211.464	174.035	221.486

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Mapa Assistencial da Saúde Suplementar, 2022.

É importante ressaltar que, o Quadro 3 reproduz o número de consultas e internações psiquiátricas realizadas no triênio indicado. Os dados são disponibilizados pela ANS e, permitem uma avaliação da variação de alguns procedimentos selecionados em relação ao ano anterior. A apresentação dos números acima, visa dimensionar o quanto as consultas e internações psiquiátricas se fazem presentes no dia a dia da sociedade brasileira. Estabelecer qualquer relação entre o fenômeno e o número de consultas e internações carece de maiores estudos para esse fim.

Até setembro de 2018, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) havia concedido 8.015 licenças para o tratamento de transtornos mentais e comportamentais

adquiridos no ambiente de trabalho, alta de 12% em relação ao mesmo período de 2017. A Secretaria de Previdência, no período de 2012 a 2016, gastou com auxílio-doença acidentário por transtornos mentais e comportamentais, R\$ 784,3 milhões, ou 7,3% dos gastos com o benefício para todas as enfermidades, tendo, as consultas psiquiátricas registrado saltos significativos em outros procedimentos ligados a colapsos nervosos e a problemas psicológicos (FRAGA, 2018).

As consequências do assédio moral extrapolam a condição de sujeito, a intimidade das famílias, o convívio social e o ambiente organizacional. O assédio moral irradia consequências por toda sociedade, sendo importante considerar sua análise e enfrentamento por meio de uma perspectiva que contemple as relações interpessoais, considerando as imposições de um contexto econômico competitivo presente nas organizações, além da cultura brasileira de permissividade e de um aparato jurídico incipiente no que tange à tratativa legal do fenômeno (PAIVA, 2019).

Deixar que o assédio moral seja tratado unicamente no âmbito organizacional ou na individualização de sua prática impõe uma tratativa incompleta. O assédio precisa ser enfrentado de forma sistêmica e à luz de diferentes perspectivas. O trabalho de prevenção deve começar dentro das escolas, as crianças aprendem a partir de modelos. Se respeitamos o outro, é certo que obteremos o seu retorno (HIRIGOYEN, 2012).

Diferentemente do assédio sexual, o assédio moral no trabalho não está tipificado como crime no Código Penal Brasileiro. Somente em 12/03/2019, o Plenário da Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei 4742/01, que tipifica, no Código Penal, o crime de assédio moral no ambiente de trabalho. A proposta foi enviada ao Senado em 13/03/2019, e permanece sem trâmite naquela casa. (AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS, 2019). Diante da ausência de tipificação no Código Penal Brasileiro, as denúncias de assédio moral no trabalho são apresentadas à justiça, amparadas pelo entendimento de violação dos direitos fundamentais do trabalhador previstos na Constituição Federal (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020).

Este é mais um ponto de atenção no tocante às consequências do assédio moral na sociedade brasileira, uma vez que as questões de natureza trabalhista relacionadas aos custos dos processos judiciais e a sobrecarga do combalido sistema judiciário nacional, impactam diretamente a vida do cidadão. É possível verificar no Quadro 3,

a seguir, que os processos judiciais por assédio moral se destacam no ranking de assuntos mais recorrentes nas varas do trabalho.

Quadro 4 - Assuntos mais recorrentes nas varas do trabalho – 2018 a maio de 2022

<b>CASOS NOVOS</b>	<b>RANKING</b>	<b>NÍVEL 3 - TST</b>	<b>NÍVEL 4 - TST</b>	<b>QUANTIDADE</b>
2018	33º	Indenização por Dano Moral	Assédio Moral	56.106
2019	31º	Indenização por Dano Moral	Assédio Moral	60.499
2020	30º	Indenização por Dano Moral	Assédio Moral	50.392
2021	30º	Indenização por Dano Moral	Assédio Moral	53.905
2022 (até maio)	34º	Indenização por Dano Moral	Assédio Moral	16.082

Fonte: Adaptado de Assuntos Mais Recorrentes – Estatística - TST - Ranking Casos Novos 2022.

O ranking dos assuntos mais recorrentes nas varas do trabalho é publicado mensalmente pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) e, registra a quantidade de novos casos protocolizados nas varas de trabalho do país. Pode-se observar no quadro apresentado que, apesar das dificuldades quanto à coleta de provas e de encorajamento das vítimas para realizarem denúncias, o volume anual de novas entradas e a posição no ranking se mantem estáveis, tendo em média 55.225 novos processos a cada ano ou aproximadamente 4.602 novos casos a cada mês, desde 2018. Em 2022, foi contabilizada a entrada de 16.082 novos casos nas Varas do Trabalho, até o mês de maio.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se a metodologia aplicada à pesquisa, que consiste em enumerar e referendar o caminho escolhido para se atingir os objetivos propostos. Apresentam-se os procedimentos relativos ao tipo, à abordagem, ao método de pesquisa, à unidade de análise, aos sujeitos da pesquisa e à técnica de coleta e análise de dados.

A metodologia abarca os instrumentos essenciais dispostos em sistemas, que projetam, de modo ordenado, a forma de proceder do cientista para alcançar seu objetivo ao longo do percurso (COLLINS; HUSSEY, 2005).

A fim de atingir o objetivo geral estabelecido para a realização do presente trabalho, utilizou-se uma abordagem qualitativa. Considerou-se a abordagem qualitativa a mais adequada à proposta da pesquisa e, em especial, ao tema, uma vez que ela permite que o pesquisador interatue com o objeto de estudo, além de prover a interpretação do fenômeno, tendo como contribuição o olhar do pesquisador.

Quanto ao rigor que se espera, de todo e qualquer estudo científico somado a aspectos éticos, Chizzotti (2006) afirma que os pesquisadores que optaram pela pesquisa qualitativa, ao se decidirem pela descoberta de novas vias investigativas, não pretenderam nem pretendem furtar-se ao rigor e à objetividade, mas reconhecem que a experiência humana não pode ser confinada aos métodos nomotéticos de analisá-la e descrevê-la.

Richardson et al. (1999, p. 90) definem a pesquisa qualitativa como a “[...] tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

Flick (2008, p. 9) destaca que “[...] os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso às experiências, interações e documentos em seu contexto natural”, reforçando a ideia de que a pesquisa é uma construção solidária da vida social balizada pela investigação, a percepção, a observação e a interpretação dos resultados.



A pesquisa qualitativa é, em si mesma, um campo de investigação, pois atravessa disciplinas, campos e temas (DENZIN; LINCOLN, 2007). A transversalidade disciplinar mencionada pelos autores é facilmente verificada, uma vez que os conceitos nos quais se apoia o referencial teórico dessa dissertação perpassam a psicologia, o direito e a medicina.

Os métodos qualitativos apresentam boa resposta quando o objeto de estudo ainda é novo, pouco conhecido, uma vez que oferecem a possibilidade de fazer emergir novos aspectos e imergir ao fundo de seu significado pela perspectiva do sujeito. São métodos capazes de desvendar novos nexos e explicar significados. A aplicação de métodos qualitativos, não raramente, oportuniza ao pesquisador a identificação de relações entre variáveis, motivações e comportamentos imprevisíveis que em momento algum seriam percebidos com a aplicação de um questionário estruturado, cuja característica técnica é a uniformidade do estímulo. (SERAPIONI, 2000).

A presente pesquisa é de natureza descritiva, uma vez que objetiva descrever a percepção de bancários do estado de Minas Gerais sobre o assédio moral nas organizações onde trabalharam ou trabalham.

“O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987 p. 110), visto que, no estudo descritivo há a intenção do pesquisador de conhecer determinado grupo, suas características, seus valores, percepções e problemas relacionados à cultura e ao comportamento.

Quanto ao método, foi realizado um estudo de caso com a realização de 12 entrevistas com bancários residentes no estado de Minas Gerais, com o intento de analisar a percepção do fenômeno assédio moral, pelos entrevistados, no ambiente de trabalho, observando-se a bibliografia utilizada neste projeto.

### **3.1 Unidade de análise**

Pactuado o caso a ser estudado, torna-se fundamental estabelecer a unidade de análise, estipulando os limites de interesse do pesquisador. Cabe ao pesquisador definir quem, onde, quando, como e, o quê observar (GODOY, 2006), de tal maneira, que

ao tomar essas decisões, o pesquisador vai identificando e decidindo em quais ambientes o estudo será realizado, quando os dados serão coletados, qual o tempo estimado para coleta, quais atores serão envolvidos e quais situações-chaves e incidentes críticos fazem parte do caso (GODOY, 2006, p. 128).

Especificamente nesta pesquisa, a unidade de análise foi composta por profissionais que exerceram ou ainda exercem a função em bancos estabelecidos no estado de Minas Gerais.

### **3.2 Sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram bancários que trabalharam ou trabalham em bancos no estado de Minas Gerais. O grupo foi constituído por profissionais que sofreram assédio, em algum momento de suas carreiras. Inicialmente, foram contatados pelo pesquisador, possíveis vítimas que ele conheceu ao longo de trinta anos de carreira em bancos. A partir dos contatos preliminares, identificaram-se os primeiros voluntários para colaborarem com a pesquisa, os quais foram vítimas que se sentiram confortáveis e seguras para falar de suas percepções acerca do fenômeno assédio moral no ambiente de trabalho.

A descoberta de novos entrevistados ocorreu utilizando-se a técnica “bola de neve”. A cada possível vítima entrevistada ou contato realizado foi solicitada a indicação de outras novas possíveis vítimas dispostas a falar de suas desconfortáveis experiências, desencadeando, assim, a formação de uma rede de contatos formada por membros que indicam membros (*member get member*).

Dessa forma, o pesquisador conseguiu realizar a entrevista com 12 vítimas, número que refletiu a dificuldade de arregimentar pessoas dispostas a reviver o suplício das agruras produzidas pelo assédio moral, rompendo com o “silêncio ensurdecido que pessoas e organizações fazem sobre esse fenômeno, por diversos motivos e com consequências variadas” (PAIVA; PEREIRA; PALHARES; GUIMARAES, 2021).

### **3.3 Coleta de dados**

Conforme recomenda Bardin (2011), dentre as inúmeras ferramentas disponíveis para a coleta de dados, o pesquisador deve optar por aquela que melhor se adapte às características da pesquisa e ao objeto em análise. Sendo assim, definiu-se como ferramenta de coleta de dados mais apropriada ao presente estudo, a entrevista com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A).

O roteiro das entrevistas foi dividido em duas partes. A primeira parte teve o propósito de coletar dados suficientes para a formação do perfil sociodemográfico dos entrevistados, a saber:

- dados pessoais: sexo, idade, estado civil, cor da pele, escolaridade, cidade onde reside e renda familiar;
- informações sobre o trabalho: tempo na profissão, primeiro cargo em bancos, último cargo ou cargo atual, tempo na função, quantidade de bancos em que trabalhou, controle acionário dos bancos nos quais trabalhou e ocupação atual nome do banco que trabalha, local de trabalho e residência, tempo de trabalho, cargo atual, tempo no cargo e jornada diária de trabalho.

A segunda parte do roteiro foi dedicada à abordagem do tema central da pesquisa, a percepção de assédio moral no trabalho, sendo composta por dez perguntas distribuídas sob quatro dimensões da seguinte forma:

- o entendimento do bancário sobre assédio moral;
- a percepção do bancário sobre a ocorrência do assédio no seu dia a dia;
- como o assédio moral é tratado pelos bancos na perspectiva das vítimas;
- as consequências do assédio na saúde e na carreira das vítimas.

Todas as entrevistas foram realizadas via videoconferência, utilizando-se o serviço de conferência remota da plataforma *Zoom*, gravadas e posteriormente transcritas em sua integralidade, e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo.

Em atendimento às exigências legais relativas ao resguardo das informações e à garantia de sigilo e confidencialidade, a cada entrevista o pesquisador/entrevistador realizou a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (ANEXO A), registrando, em gravação de vídeo, a confirmação de entendimento, ciência e concordância do entrevistado sobre as cláusulas dele constantes, assim como

determina a Resolução n. 466/2012 (CNS, 2012), sobre pesquisas com seres humanos.

O processo de prospecção de entrevistados, possíveis vítimas abertas ao diálogo sobre o assédio moral vivenciado, foi iniciado no mês de dezembro de 2021, quando o pesquisador realizou suas primeiras abordagens com 47 contatos de sua agenda, alguns por telefonemas, outros por mensagens de *whatsapp* e *e-mail*. A cada contato, independente da aceitação ou de participar da pesquisa, era solicitada a indicação de uma possível vítima, inaugurando assim a técnica “bola de neve”.

A prospecção de entrevistados seguiu o mesmo protocolo em todos os contatos realizados. O contato preliminar dava-se com um cumprimento, seguido da apresentação da pesquisa, quando se prestavam todos os esclarecimentos relativos ao objetivo acadêmico, à garantia de sigilo e confidencialidade, à relevância do tema e à finalidade de aprofundamento sobre o entendimento do fenômeno.

Dos primeiros 47 bancários abordados, cinco aceitaram de pronto o convite, nove responderam que iriam pensar sobre a possibilidade de falar sobre o assédio, 23 não se reconheceram ou admitiram estar na condição de vítimas, cinco não esboçaram interesse em colaborar, um resolver participar da pesquisa depois de três contatos e, por fim, quatro bancários que se prontificaram em responder à entrevista, à medida em que a data agendada se aproximava, declinaram da decisão, sob a compreensível argumentação de que não se sentiam confortáveis o suficiente para reviver e falar abertamente sobre a experiência vivida.

O número final de 12 entrevistados se completou a partir de novas indicações sugeridas pelos primeiros 47 contatados. As entrevistas se deram, então, no decorrer dos meses de janeiro e fevereiro de 2022, com a conseguinte transcrição das videoconferências e posterior análise de conteúdo dos dados gerados.

Cabe ressaltar que a atenção do pesquisador se voltou para um fato no mínimo intrigante, das 47 primeiras pessoas abordadas, 23, não se reconheceu como vítima de assédio moral em toda a carreira. Entretanto, vale registrar que os primeiros trabalhadores abordados pelo pesquisador, foram abordados porque em algum momento da carreira trabalharam no mesmo ambiente ou regional. Sendo que, na perspectiva do pesquisador, esses trabalhadores poderiam se reconhecer como vítimas de assédio moral e não o fizeram. Mas, enxergaram no outro, a condição de

vítima. Ao serem perguntados se teriam possíveis colegas envolvidos no fenômeno, reconheceram a condição de vítima em terceiros, dando continuidade à técnica “bola de neve”, indicando colegas nos quais perceberam ou testemunharam situações em que consideraram a condição de assediados.

### 3.4 Técnica de análise dos dados

Finalizada a etapa de coleta, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que se caracteriza como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 42).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é um valioso instrumento metodológico que se mantém vivo e em permanente aprimoramento. A versatilidade desse recurso metodológico permite que ele seja aplicado a discursos de grande diversificação. A autora fragmenta a análise de conteúdo em três momentos distintos que são:

1. Pré-análise: momento em que o material proveniente da coleta de dados é organizado para operacionalização e sistematização das primeiras percepções acerca do fenômeno em questão. Nesta parte, as entrevistas foram transcritas e parte dos dados foram organizados de acordo com a pergunta, a fim de facilitar a construção de tabelas sintetizadas que, *a posteriori*, proveram a identificação de categorias de análise;
2. interpretação referencial: etapa que consiste em uma análise aprofundada das entrevistas com base na abordagem teórica utilizada, no intuito de evidenciar sinais de convergência e divergência entre ambos. A partir desta etapa, construíram-se tabelas, selecionando-se trechos exemplificadores mais realçados nas categorias, estabelecendo ligações teóricas com os autores referenciados e finalizando a interpretação dos dados;
3. análise flutuante: análise construída a partir dos dados aflorados nos momentos em que não foram questionados diretamente. Nesta etapa, a interpretação referencial foi revisada e a ela outros dados foram acrescentados, os quais,

inicialmente, não se mostraram clarificados pelos entrevistados, mas que, ao longo da entrevista, foram mencionados.

Dessa forma, as três etapas propostas por Bardin (2011) foram aplicadas ao conjunto de dados coletados, permitindo o desenvolvimento do trabalho, com a apresentação e a análise de dados na íntegra. A análise de dados foi realizada a partir da leitura das transcrições de cada entrevista realçando as categorias observadas num primeiro momento e estabelecendo ligações teóricas com os autores referenciados. As categorias observadas foram organizadas manualmente com o auxílio do editor de planilhas, excel. Estabelecidas e organizadas as categorias no editor de planilhas, iniciou-se o processo de análise flutuante com a revisão da interpretação referencial identificando outros dados que ao longo das entrevistas foram mencionados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo fazem-se a apresentação e a análise dos dados obtidos na presente pesquisa, divididos em duas partes. Na primeira, apresenta-se o perfil socioeconômico dos bancários entrevistados e, na segunda, a descrição e a análise dos dados relativos à percepção de assédio moral sofrido por eles.

### 4.1 Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Em relação ao perfil dos entrevistados, sete eram do sexo masculino e cinco do sexo feminino. Quanto à idade, um tinha entre 25 e 34 anos, quatro entre 35 e 44 anos, seis entre 45 e 54 e um entrevistado estava na faixa de 55 e 60 anos, obtendo-se a média de idade de 45 anos. Quanto ao estado civil, um entrevistado se declarou solteiro, 10 eram casados e um divorciado. Em relação à cor de pele 11 se descreveram brancos e um entrevistado se descreveu moreno.

No que diz respeito à escolaridade, um entrevistado estava cursando mestrado, quatro tinham pós-graduação completa, um informou ter pós-graduação incompleta e seis tinham graduação completa. Em relação ao local de residência atual, seis declararam morar em Belo Horizonte, dois eram residentes em Divinópolis, um em Ipatinga e três em Juiz de Fora.

Quanto à experiência profissional, os resultados obtidos demonstraram que um entrevistado era bancário pelo período de 6 e 10 anos, dois tinham entre 16 e 20 anos de carreira, quatro entrevistados exerciam a função pelo período de 21 a 25 anos, três estavam na carreira entre 26 e 30 anos, um entre 31 e 35 anos e um exercia a função há 39 anos. O entrevistado com menos tempo na profissão é bancário há oito anos, e o profissional mais experiente, dentre os entrevistados, tinha 39 anos de vínculo empregatício à época da coleta de dados e se encontrava em plena atividade. Dois dos entrevistados iniciaram a carreira na função de contínuo, outros dois ingressaram na vida bancária como estagiários, três como escriturários, dois como atendente de *call center*, um na função de assistente de atendimento e outros dois começaram como gerentes comerciais.

No momento da pesquisa, quatro entrevistados ocupavam a função de gerentes de contas, dois eram analistas de crédito, um era assistente regional empregado, um era assistente regional desempregado, dois estavam na função de gerente administrativo, um na função de gerente geral de agência e um exercia a função de gerente recuperador de crédito. Quanto ao tempo na função, um exercia a função atual entre 6 e 11 meses, dois estavam na função atual entre 1 e 5 anos, dois estavam na função entre 6 e 10 anos, quatro ocupavam a mesma função entre 11 e 15 anos, um entre 16 e 20 anos e dois respondentes ocupavam a mesma função por período entre 21 e 25 anos.

Um aspecto peculiar na carreira dos bancários brasileiros, desde os anos 1990, é a ocorrência de fusões e aquisições entre instituições financeiras. E, já na década dos anos 2010, percebeu-se maior movimentação entre os bancários admitidos por outras instituições, que não era comum até então. Por esse motivo, perguntou-se aos entrevistados sobre o número de empregadores que tiveram no percurso de suas carreiras, obtendo-se os seguintes dados: um bancário disse ter tido, até então, apenas um empregador; dois tiveram dois empregadores; sete contaram experiência com três empregadores e dois chegaram a ter quatro empregadores diferentes em suas carreiras.

Ainda no que tange às informações sobre os empregadores dos entrevistados, nove respondentes informaram que trabalharam ou estavam trabalhando em organizações com controle de capital nacional privado, 11 tinham ou tiveram experiência de trabalhar dentro de organizações com controle acionário estrangeiro, um estava trabalhando ou já tinha trabalhado em organização de capital nacional estatal e quatro entrevistados experienciavam ou já haviam experienciado trabalhar em organizações com o controle acionário oriundo de capital cooperativista.

Quanto à atividade exercida e o vínculo empregatício atual, dois entrevistados disseram estar afastados pelo INSS há menos de um ano, um bancário encontrava-se afastado pelo INSS há mais de um ano, sete estavam em plena atividade, dos quais, cinco eram funcionários de bancos e dois trabalhavam em cooperativas de crédito. Por fim, dois entrevistados se declararam desempregados no momento da coleta de dados da pesquisa.



A renda familiar dos entrevistados variou entre quatro ou mais de 12 salários-mínimos, assim distribuídos: três tinham renda familiar entre quatro e seis salários-mínimos; sete com renda familiar entre sete e nove salários-mínimos; um contava com renda familiar entre 10 e 12 salários-mínimos e um informou renda familiar superior a 12 salários-mínimos. Todos os entrevistados cumpriam ou cumpriram jornada mínima de 8 horas por dia.

Os dados sociodemográficos da amostra pesquisada, estando destacados em negrito aqueles que compõem a maioria dos entrevistados, encontram-se na Tabela 1

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Dados pessoais	Categorias	Nº de respondentes
Sexo	<b>Masculino</b>	<b>7</b>
	Feminino	5
Idade	Entre 25 e 34 anos	1
	Entre 35 e 44 anos	4
	<b>Entre 45 e 54 anos</b>	<b>6</b>
	Entre 55 e 60 anos	1
	Média	45 anos
Estado civil	Solteiro(a)	1
	<b>Casado(a)</b>	<b>10</b>
	Divorciado(a)	1
Cor da pele	<b>Branca</b>	<b>11</b>
	Morena	1
Escolaridade	<b>Graduação completa</b>	<b>6</b>
	Pós-graduação incompleta	1
	Pós-graduação completa	4
	Mestrado em curso	1
Cidade onde reside	<b>Belo Horizonte (MG)</b>	<b>6</b>
	Divinópolis (MG)	2
	Ipatinga (MG)	1
	Juiz de Fora (MG)	3
Bancário(a) há quantos anos	Entre 1 e 5 anos	0
	Entre 6 e 10 anos	1
	Entre 11 e 15 anos	0
	Entre 16 e 20 anos	2
	<b>Entre 21 e 25 anos</b>	<b>4</b>
	Entre 26 e 30 anos	3
	Entre 31 e 35 anos	1
	Entre 36 e 40 anos	1
	Menos tempo	8 anos
	Mais tempo	39 anos
Primeiro cargo exercido	Contínuo(a)	2
	Estagiário(a)	2

	<b>Escriturário(a)</b>	<b>3</b>
	Atendente de <i>call center</i>	2
	Assistente de atendimento	1
	Gerente comercial	2
Último cargo exercido ou em exercício	<b>Gerente de contas</b>	<b>4</b>
	Analista de crédito	2
	Assistente regional	2
	Gerente administrativo	2
	Gerente geral de agência	1
	Gerente recuperador de crédito	1
Tempo no exercício da função atual	Entre 6 meses e 11 meses	1
	Entre 1 e 5 anos	2
	Entre 6 e 10 anos	2
	<b>Entre 11 e 15 anos</b>	<b>4</b>
	Entre 16 e 20 anos	1
	Entre 21 e 25 anos	2
Considerando fusões, aquisições e novo empregador. em quantos bancos ou cooperativas de crédito você já trabalhou?	1 empregador	1
	2 empregadores	2
	<b>3 empregadores</b>	<b>7</b>
	4 empregadores	2
Controle acionário da(s) instituição(ões) financeira(s) em que trabalha(ou)	Capital nacional privado	9
	<b>Capital estrangeiro</b>	<b>11</b>
	Capital nacional estatal	1
	Capital cooperativista	4
Ocupação principal hoje	Bancário(a) - afastado(a) pelo INSS > 1 ano	2
	Bancário(a) - afastado(a) pelo INSS < 1 ano	1
	<b>Bancário(a) - em atividade</b>	<b>5</b>
	Cooperário(a) - em atividade	2
	Desempregado(a)	2
Renda familiar	Entre 4 e 6 salários-mínimos	3
	<b>Entre 7 e 9 salários-mínimos</b>	<b>7</b>
	Entre 10 e 12 salários-mínimos	1
	Acima de 12 salários-mínimos	1
Jornada diária de trabalho	6 horas	0
	<b>8 horas</b>	<b>12</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Dados mais recentes sobre o perfil dos bancários são os divulgados pelo II Censo da Diversidade Bancária, realizado pela Federação Nacional dos Bancos (Fenaban), em 2014, e respondido por 187.411 bancários, de 18 instituições financeiras, o que representa 41% da categoria. De acordo com o censo, 82,5% das bancárias tinham curso superior completo e/ou acima, enquanto 76,9% dos homens tinham essa mesma escolaridade. Os dados apontaram, ainda, que as mulheres continuavam

recebendo salário menor em relação aos homens, sendo o rendimento médio mensal delas equivalente a 77,9% dos seus colegas (SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE DIVINÓPOLIS E REGIÃO, 2019).

Quanto à proporção entre mulheres e homens, o documento - Convenções Coletivas dos Bancários 2020-2022 –, informa que 51% da categoria é composta por homens e 49% de mulheres. A remuneração mínima inicial da profissão é de R\$ 3.293,13 e a média é de R\$ 8.098,00 (FENABAN, 2022).

Entre os participantes do censo da Fenaban, 61,6% se declararam casados ou vivendo em união estável; 24,7% se autodefiniram negros e a distribuição dos bancários por faixa etária, era a seguinte: menos de 25 anos, 6,5%; entre 25 a 34 anos, 38,8%; de 35 a 44 anos, 24,6%; na faixa entre 45 e 54 anos representam 23,3% e, entre 55 anos ou mais 6,9% (CONTRAF-CUT, 2014).

#### **4.2 Entendendo o Assédio moral no trabalho**

A análise das respostas dadas ao questionário, com o objetivo de descrever e analisar o entendimento dos participantes da pesquisa, acerca do assédio moral sofrido, encontra-se na Tabela 2.

As respostas encontram-se sintetizadas e dispostas em quatro colunas, na tabela 2, sendo:

- coluna 1 - Categorias: buscou-se classificar pontos de destaque nas falas dos entrevistados sob uma baliza de aferição inspirada na lista de atitudes hostis, como identificações dos métodos de assédio, produzida por Hirigoyen (2012). Esta lista encontra-se no Quadro 1, está dividida em quatro grandes grupos que são: Deterioração proposital das condições de trabalho, Isolamento e recusa de comunicação, Atentado contra a dignidade e Violência verbal, física e sexual. Cabe esclarecer que outras categorias, além das listadas por Hirigoyen (2012), surgiram no decorrer da análise de conteúdo das entrevistas, a saber: Insalubridade, Naturalização do assédio, Ameaças e Direções do assédio, totalizando, nesse primeiro momento, oito categorias;

- coluna 2 – Códigos analíticos: nesta coluna apresentam-se, de forma condensada, códigos analíticos advindos das respostas dos entrevistados;
- coluna 3 – Entrevistados: na coluna 3 figura a frequência com que cada entrevistado aparece nas respostas categorizadas e, por fim,
- coluna 4 – Total: que indica a quantidade total de entrevistados para cada resposta.

Com a finalidade de garantir a confidencialidade aos entrevistados, seus nomes foram substituídos pela letra “E”, de entrevistado, acrescida do número correspondente à ordem cronológica de sua participação nas entrevistas.

Dessa forma, na Tabela 2 estão consolidadas a análise e a síntese das respostas acerca do entendimento do que é assédio na perspectiva dos bancários entrevistados.

Tabela 2 – Respostas relativas ao entendimento de assédio moral no trabalho

<b>Categorias</b>	<b>Códigos analíticos</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Total</b>
Insalubridade	Comportamento que adocece as vítimas	E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12	<b>10</b>
Naturalização do assédio	Pressionar os funcionários por mais resultados, de forma acintosa e sistemática. Rigor excessivo.	E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12	<b>10</b>
	Uma forma de gerenciar pessoas e obter resultados	E4, E6, E8, E9, E10, E11, E12	7
	Aplicação de castigos ou pagamento de prendas, a fim de “motivar” o time	E11	1
	Negar/acreditar que exista um perfil mais adequado ao ambiente insalubre	E2	1
Ameaças	Ameaçar de demissão a todo momento	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9	<b>8</b>
Atentado contra a dignidade	Injuriar, insinuar, desqualificar ou desacreditar a vítima diante de colegas, superiores ou subordinados	E2, E3, E4, E5, E6, E10, E12	<b>7</b>
	Fazer gestos de desprezo (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros)	E3, E11, E12	3
	Utilizar insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima	E3, E6	2
	Zombar de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada	E3, E12	2
	Causar constrangimento com piadas de mau gosto ou cunho sexual	E2	1
	Desacreditar a vítima diante de colegas, superiores ou subordinados	E1	1
	Atribuir-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental)	E1	1

Deterioração proposital das condições de trabalho	Dificuldade em distinguir o assédio e a cobrança	E1, E2, E4, E6, E9, E10	<b>5</b>
	Induzir a vítima ao erro (sob coação ou não)	E2, E7, E11	3
	Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios)	E11, E12	2
	Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências	E2, E5	2
	Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.	E1	1
	Contestar sistematicamente todas as suas decisões	E3	1
	Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho.	E12	1
	Privá-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador etc.	E5	1
Direções do assédio	Praticado pela chefia	E1, E9, E11, E12	<b>4</b>
	Praticado pela chefia e colegas	E1, E3	2
Isolamento e recusa de comunicação	Recusar todo contato com a vítima, inclusive visual	E1, E12	<b>2</b>
	Separar a vítima dos outros	E1, E12	2
	Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima	E1, E3	2
	Ignorar sua presença, dirigindo-se apenas aos outros	E1	1
	A comunicação com ela é unicamente por escrito.	E12	1
Violência verbal, física e sexual	Explícita - praticada de forma clara, aberta, diante de todos	E1, E3, E4, E6, E11, E12	<b>6</b>
	Implícita - praticada de forma silenciosa, ardilosa.	E1, E4, E11	3
	Agredir fisicamente, mesmo que de leve	E4, E12	2
	Invadir sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Durante a leitura e a análise das entrevistas foi possível perceber que os bancários entrevistados têm considerável noção do que é o assédio moral no trabalho, ainda que no campo do senso comum, alguns tenham revelado maior ou menor profundidade no que tange ao entendimento e à definição de assédio.

Ao serem perguntados sobre o que eles entendem por assédio, todos os entrevistados mostraram saber que se trata de um fenômeno relacionado a atitudes hostis presentes nas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. De forma unânime, os entrevistados conectaram às suas explicações exemplos práticos de atitudes e comportamentos agressivos aos quais assistiram acontecer com terceiros ou foram vítimas durante a carreira.

### 4.2.1 Insalubridade

A noção de insalubridade foi vinculada ao assédio e esteve presente em grande parte das respostas. Dez entrevistados relacionaram o fenômeno assédio a algo que não é bom para a saúde, insalubre, adoecedor, indicando, ainda, que tal comportamento causa confusão entre a realidade dos fatos e o que dito à vítima pelo agente agressor. Dada a frequência nas respostas dos entrevistados, produziu-se então, a primeira categoria em destaque na análise, a categoria Insalubridade.

A seguir, são destacadas algumas das frases mais contundentes no discurso dos bancários entrevistados:

O assédio é uma coisa tão doentia que, a princípio, você acha que você que é o culpado por tudo o que está acontecendo, você acredita firmemente que a culpa é sua, você não consegue ver e não consegue determinar esse limite entre o "eu estou sendo assediada" e "a culpa é minha". É uma linha tão fina, tão tênue, que você não consegue enxergar. (E1)

Basicamente, o que eu entendo é: alguma forma, atitude, que vem através de algum tipo de pressão, pressão emocional, pressão psicológica, que venha a lhe forçar, com palavras, atitudes, às vezes grosseiramente faladas ou não, com linguajar chulo ou não, que, além de forçar e cobrar, na cabeça da pessoa, um rendimento melhor, ainda pode causar algum tipo de humilhação pessoal ou psicológica, tanto em público quanto individualmente, em reuniões separadas, não-públicas. (E3)

[...] Cobranças diárias e sistemáticas por resultados, que geram a instabilidade emocional do trabalhador. O assédio moral corrói a personalidade, adoce as pessoas, deixa o ambiente ruim e destrói a história do trabalhador enquanto profissional e pessoa. (E4)

As metas normalmente são inatingíveis, o clima organizacional chega a ser insalubre. Há excessos de áudios de WhatsApp, de e-mails. (E5)

Eu acho que isso não é uma atitude legal e isso aconteceu comigo em um certo ano, pelo motivo que eu vou te falar, e realmente foi um ano que me deixou muito triste. Eu fiquei muito doente nesse ano, porque não tinha um momento, nas reuniões em que eu estava, em que essa situação não fosse abordada. (E6)

[...] isso me desencadeou uma depressão, uma licença-médica, que, para mim, foi um dos gatilhos para entender que, na vida, a gente tem que saber falar "não" [...] (E7)

Bom, o assédio no trabalho, entendo como um conjunto de práticas [...] que acarretarão impactos diretos, tanto no aspecto profissional quanto pessoal do trabalhador. Então, acarretará questões ligadas, por exemplo, a desenvolvimento de quadros de depressão, estresse, ansiedade. (E9)

É uma prática muito danosa porque muitas pessoas adoecem com isso. Muita gente está ali no trabalho. Alguns dependem menos daquele trabalho, mas

alguns dependem muito. Alguns têm família para sustentar que depende daquilo ali. Não é uma remuneração ruim, são bons benefícios, então a pessoa fica naquilo ali, ela quer manter aquilo ali. Só que, diante disso, muitas pessoas acabam adoecendo, tentando ficar, sem denunciar por medo. Isso acarreta vários casos que já presenciei de pessoas que se afastaram por depressão, por síndrome do pânico, por falta de condições mesmo mentais de trabalhar naquele ambiente. É uma prática danosa, que faz o ambiente se tornar nocivo para a saúde da pessoa. Saúde mental, principalmente. (E10)

Para mim, assédio moral no trabalho é toda forma de ofensa ao profissional visando sua instabilidade emocional. [...] O assédio é uma forma de menosprezar o profissional atingindo o seu lado pessoal. Com o tempo vai destruindo sua personalidade a ponto de adoecê-la, tornando-a uma pessoa insegura, sem brilho nos olhos, sem confiança. (E11)

O assédio moral no trabalho é uma prática muito ruim e comum no ambiente de trabalho [...]. É uma prática sistemática nas organizações. O assédio é um comportamento desrespeitoso, desumano e, que agride o profissional no seu lado pessoal, afeta sua saúde mental, debilita sua autoconfiança e, muitas vezes produz graves problemas no âmbito psicológico e até físico. Torna o ambiente ruim, pesado, adoecedor. (E12)

A percepção dos entrevistados de que um ambiente permissivo, carregado de práticas e atitudes hostis se torna insalubre é corroborado pelos achados de grande parte das pesquisas sobre o fenômeno. A ocorrência do assédio moral no espaço laboral causa o sofrimento psicológico e individual, a vítima gradualmente é desestabilizada até que aconteça a demissão, a doença, a depressão e em casos extremos, o suicídio (PADILHA, 2015).

O frenesi dos incontáveis tipos de controle causa no trabalhador uma angústia muito intensa diante da apresentação de diferentes tipos de ranqueamentos e quartis, todos disponibilizados sem restrição na intranet corporativa pelos sistemas de acompanhamento e premiações. Somadas a esse aparato de acompanhamento tecnológico surgem as incontáveis reuniões diárias, regulares audioconferências entre agências e regionais, outras tantas reuniões quinzenais e mensais de alinhamento, tomada de produção três vezes ao dia, além da própria cobrança pessoal por melhores e maiores resultados, tornando o ambiente tenso, pesado, insalubre, quase insuportável. O trabalhador, missionário do discurso de superação, internamente se consome e se vê, na maioria das vezes, tomado pela ansiedade, pela angústia e aflição diante do permanente julgamento que pode culminar na perda do emprego.

Os depoimentos vêm carregados de certa frustração, perda do “brilho nos olhos”, da autoconfiança, dúvidas quanto à sua real capacidade de entrega e competência. Segundo, Paiva (2019), o assédio moral nas organizações frustra a busca do

trabalhador pelo fortalecimento de seus valores, que refletem uma transformação pessoal e profissional positiva no ambiente de trabalho.

#### **4.2.2 Naturalização do assédio**

Os entrevistados demonstraram perceber que as atitudes hostis proliferam de maneira acentuada quando há uma estrutura organizacional mais permissiva que, de certa forma, naturaliza a prática. Os indícios de que o ambiente de alta competitividade, individualidade e exposição ampla das performances pessoais torna as hostilidades apenas mais um ingrediente do dia a dia são fortes.

Cabe ressaltar que, em 2013 o Ministério Público do Trabalho (MPT), por meio da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho elaborou e distribuiu à sociedade uma cartilha intitulada Assédio moral em estabelecimentos bancários. Nessa cartilha o MPT elenca algumas características da organização do trabalho bancário que propiciam a prática do assédio moral coincidindo, não por acaso, com a percepção dos entrevistados de que o assédio seja um comportamento comum naquele ambiente laboral. O MPT afirma nesse documento que um dos motivos da escolha do setor bancário pelo projeto Assédio é Imoral, foi a alarmante quantidade de ocorrências do fenômeno nas estatísticas de inquéritos civis instaurados e nas ações nele ajuizadas.

Aos olhos dos entrevistados, o assédio moral no trabalho faz parte da natureza do ofício. As atitudes hostis fazem parte do cotidiano a ponto de, muitas vezes, as vítimas se mostrarem confusas quanto à ocorrência ou não do assédio. Os métodos de assédio se fazem tão presentes e rotineiros que boa parte dos entrevistados dizem pairar sobre suas mentes a dúvida entre o que é uma atitude assediadora e o que é uma cobrança normal por mais desempenho e produtividade.

As reuniões diárias de acompanhamento de produção e planejamento do dia, dão início à jornada de trabalho. Reuniões recheadas de alta exposição pessoal diante dos colegas são reconhecidas, pelos entrevistados, como método de gerenciamento e gestão organizacional em que as constantes atividades de “reconhecimento” se resumem em pequenas premiações e “inocentes brincadeiras” com a aplicação de



prendas e castigos com a finalidade de “estimular” a competitividade interna. Em alguns o efeito é contrário e produz, nos profissionais, o medo de serem expostos e considerados incapazes diante da suposta perda de identidade e perfil “matador”, fato que o desqualifica diante das expectativas sobre si, por parte da organização e do grupo.

Um ponto de atenção é a percepção de que existe uma cultura de heróis capazes de superar todas as metas apresentadas, uma metáfora discursiva que vem ao longo do tempo, sendo incorporada e replicada de “geração em geração”, o que implica no reforço da ideia de não se tratar de trabalhadores comuns, mas de combatentes em uma guerra insana na qual a hostilidade naturalmente inspira e estimula o desafio de superar cada vez mais novas metas e melhores resultados. É possível observar essas características, nos trechos de entrevistas transcritos a seguir:

Na minha visão, eu acho que existe uma confusão entre assédio moral e cobrança. Se você não está disposto a aguentar uma pressão, uma cobrança, você não pode trabalhar em banco, você tem que trabalhar em outra empresa em que você não tenha esse tipo de cobrança, porque ela existe. Você não está trabalhando num local em que você tira pedido, você está trabalhando numa empresa que tem meta. Eu acho que a gente tem que ter essa consciência. [...] Eu acho que as pessoas misturam muito isso hoje em dia. Hoje o politicamente correto está dominando e o que eu percebo é que muita gente que não tem o preparo para trabalhar em banco está trabalhando em banco. [...] tem gente que não dá conta da própria pressão do trabalho e ela começa a jogar a culpa no outro, mas, às vezes, não é. Às vezes é ela que não está dentro do que ela deveria trabalhar, não é o perfil dela. (E2)

"Se você não está batendo, é porque você não está na profissão certa. Às vezes você está na profissão errada", "precisamos de todos caminhando juntos", "é inegociável". Era muito aberta a cobrança. (E5)

Esses comentários, salientaram o quanto alguns dos profissionais entrevistados demonstram a naturalização da hostilidade como ferramenta viável e aplicável no dia a dia para garantir resultados diferenciados, sendo equivocados aqueles que não suportam ou se adaptam à situação e, ainda, é rotulado como inadequado ao perfil esperado para desempenhar o papel que lhe compete.

Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo acelerado e excessivo de trabalho, segregação dos empregados, desconsideração de aspectos éticos e de segurança, sistema de premiações, divisão do tempo, desenho da estrutura hierárquica e estratégias de controle são algumas formas de organização do trabalho bancário (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020). Nos depoimentos a seguir, é possível perceber

indícios de que a organização do trabalho bancário pode propiciar práticas hostis de forma estruturada:

Mas agora é um assédio organizacional. O negócio é estruturado, todos os níveis de chefia têm essa política. Só pessoas com esse perfil de cobrança bem forte, pesada, com ameaças, humilhações, conseguem permanecer nos cargos de chefia hoje. (E3)

O assédio nos bancos é naturalizado, tão naturalizado que muitas vezes não percebemos ou sabemos diferenciar o que é uma cobrança por resultados melhores e o que é uma situação de assédio. Eu já passei por quatro instituições diferentes e todas são muito parecidas, O que pode variar é a intensidade de uma e outra, mas a forma é a mesma [...] A todo momento você é exposto diante dos colegas nas reuniões diárias, nas reuniões com os regionais e pares. (E4)

Há excessos de áudios de WhatsApp, de e-mails. É uma cobrança muito excessiva, muito exacerbada, a ponto de chegar a dificultar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Mas é o jeito como as coisas funcionam. (E5)

Acho que o assédio, tem... é muito estreita a relação como o gestor faz a cobrança de metas, dos objetivos, e como ele pode expor os funcionários para atingir esse objetivo dele ou da empresa, no caso. O assédio moral, no caso, a pressão que tem, tentar expor o funcionário, acho que é o que pesa mais na questão do assédio. (E8)

Quando ocorrem, principalmente, videoconferências de exposição de resultados. Não apenas de agências, mas quando acontecem, principalmente, questões que envolvem, também, a individualidade. Às vezes, há a exposição, por exemplo, de números particulares de gerentes de contas, algo nesse sentido. (E9)

A questão do assédio é uma questão assim: nós que estamos em banco há certo tempo, acabamos naturalizando muito a questão do assédio. Muitas situações em que convivemos com alguém no dia a dia nem consideramos mais como assédio por estarmos meio que calejados, entre aspas. (E9)

Entendo que é uma cultura enraizada na instituição. [...] É uma prática. (E10)

Você sofre assédio de todos os lados. Se não sofrer na agência, sofre na regional. (E10)

Sim. É a mesma percepção tanto de colegas de instituição como de colegas que estão no mercado, de outras instituições. Nós víamos que era uma coisa generalizada. (E10)

Acho que esse grau de exigência por resultados cada vez maiores nos leva ao aborrecimento e muitos gestores não conseguem lidar com isso também, e repassam de forma desumana. Começa na reunião diária, aquela reunião na abertura do dia em que o gerente geral traz os relatórios de produção, qualidade e reclamações do dia anterior. É uma agonia. Somos medidos instantaneamente. Nossos nomes e segmentos são expostos para toda a equipe, no flip-chart. E quando o pessoal da regional está na agência a tensão é total. Vivemos na berlinda. Somos expostos diariamente e não há espaço para a não entrega das metas. (E11)

É uma prática sistemática nas organizações bancárias. [...] No ambiente bancário não há como fugir desse mal. É uma prática que assistimos e sofremos desde que entramos no banco. [...] Somos cobrados pelo sistema, pelo gerente, pelo regional e por seus assistentes. Ora por telefone na agência, outro momento no seu celular, por e-mail, whatsapp, audioconferências três vezes por dia, reuniões diárias na agência, mensais ou quinzenais na regional, conversa individual, PDI, feedback, avaliações. É uma engrenagem que acelera nossa rotina, nos deixa tensos, ansiosos e na maioria das vezes os gestores também não suportam e perdem a mão. (E12)

Os relatos sugerem, na perspectiva das vítimas, que o assédio moral é um comportamento natural no universo do bancário. As relações pessoais, a cultura organizacional e as exigências de mercado disfarçam o danoso comportamento.

A criticidade necessária à análise do fenômeno como ocorre nos bancos, requer maior atenção ao modelo de análise proposto por Paiva (2019), no tocante à análise do fenômeno sob uma perspectiva multinível que abrange quatro vértices fundamentais: o vértice Interpessoal, a partir da construção ou da deterioração das relações pessoais em um ambiente contaminado pelo individualismo e propício ao abuso psicológico, também referendado pelo Ministério Público do Trabalho. O vértice econômico-organizacional que contempla considerar as demandas e as imposições de contextos econômicos competitivos em que a pressão social por mais resultados e lucros é a tônica. O terceiro vértice, que sugere um olhar analítico sob a perspectiva cultural, em especial no que se apresenta como cultura nacional de permissividade e naturalização das diferenças e da discriminação, além da quarta perspectiva, o vértice institucional, pela incipiência do aparato legal, que não regulamenta o combate ao assédio moral no trabalho de forma mais contundente, sendo comum a inversão da culpa que torna a denúncia em verdadeiro flagelo comprobatório para as vítimas.

### **4.2.3 Ameaças**

A terceira categoria mostrada na Tabela 2 é a categoria: Ameaças, dada a frequência com que aparece nos relatos como uma forma de gestão, nas mais variadas formas e de recorrência permanente no cotidiano laboral dos bancários, como é possível verificar nos relatos a seguir.

Às vezes é uma pressão exacerbada; às vezes piadas de mal gosto; às vezes ameaças. Sim, ameaça velada, aquela ameaça em que a pessoa não é tão boba a ponto de fazer tão claramente, mas sim, existia sim uma forma de:

"você precisa fazer se você quiser continuar na empresa, se quiser crescer. A gente precisa emprestar" (E2)

Criando situações e começava a usar do poder para ameaçar me demitir ou tomar outras sanções, porque eu estava descumprindo uma ordem dele. Mas eu não estava descumprindo (E3)

O ranking é exibido a todo momento com "glórias" a quem atingisse resultados superiores (acima de 120, 130%) e com ameaças àqueles que estavam na faixa mediana (80, 100%). Quem está abaixo disso ouve coisas do tipo: "vocês estão puxando a agência ou a regional para baixo e não vamos ficar com quem não quer crescer". (E4)

Algumas vezes sofri assédio direto, pessoal por parte de um ou outro chefe, mas na maioria das vezes o assédio é institucionalizado. Ameaça todo dia, a todo momento. (E4)

"Só vai ficar no time quem realmente estiver batendo metas". "Se você não está batendo meta, qual é o problema? Você está desinteressado. Se você não quer mais, tem outras pessoas querendo o seu lugar". "A gente deve caminhar sempre em bloco, ninguém pode ficar para trás". São aquelas frases clichês. "Se você não está batendo, é porque você não está na profissão certa. Às vezes você está na profissão errada". "Precisamos de todos caminhando juntos". "É inegociável". Era muito aberta a cobrança. (E5)

Eles não falavam comigo: "eu vou te mandar embora por causa disso", mas era a sensação que eu sentia o tempo todo, porque falavam: "faz isso, vai atrás, resolve, chora para o cliente, fala que você vai ser mandada embora se ele não pagar". Eles me agoniavam o tempo todo, então o que eu esperava? Que a qualquer momento eu seria mandada embora por causa daquela situação. (E6)

A gente nunca acha que a gente está sendo assediada ou ameaçada, mas ela sempre falava que quem mandava na agência era a área comercial, que ela que mandava em tudo, que ela que estava ganhando o prêmio de não sei o quê, que ela que determinava o que ia acontecer e o que não ia acontecer na agência, que ela que ia falar com o superintendente. (E7)

Ameaças de demissão para atingir as metas. [...] Eles não falam diretamente sobre demissões, alguma coisa, mas sempre deixam claro que precisa ser cumprida essa meta. E a pressão realmente é grande. (E8)

"Você tem um prazo para reverter isso. Esse mês já acabou, mas mês que vem você não pode cair mais nessa rotina de não entrega. Se você não fizer, alguém vai estar aqui para fazer no seu lugar." (E8)

Chegar ao final do dia, o gerente pedir a produção e você não ter nada naquele dia, digamos, e ele falar: "Você não pagou nem o seu salário hoje?". É uma situação que, às vezes, você se sente um lixo. Você fica: "será que eu estou trabalhando? Se está legal ou não está." Chegar em casa e, às vezes, ficar pensando: "Será que ainda vale a pena continuar nesse trabalho?". (E9)

No assédio moral organizacional bancário as represálias se dividem entre gratificações e sanções, com a exaltação daqueles que se encaixam no perfil da instituição e a sistemática hostilização daqueles que apresentam, mesmo que momentaneamente, baixa produtividade, rentabilização da carteira ou mesmo na

venda de produtos e serviços aos clientes. Esses trabalhadores são submetidos a constantes ameaças, pressões, vigilâncias e imposições de metas até quando corpo e mente suportarem essa insustentável situação (PAMPLONA, 2020).

Com o fantasma do desemprego, o medo, combustível para o assédio moral, mantém o assalariado na defensiva. Muitas organizações fazem do terrorismo uma estratégia de gestão que repercute em escala hierárquica de alto a baixo; líderes menos estruturados se sentirão tentados a aplicar a violência de que são vítimas aos seus inferiores hierárquicos, encorajando, assim, os piores desvios (HIRIGOYEN, 2012).

A prática de insinuações e repetidas ameaças desencadeia um processo de “fritura” da vítima até que sua demissão efetivamente aconteça. Geralmente, os trabalhadores que apresentam baixo desempenho são vistos como empecilho na boa performance da agência e da equipe. Até que sejam inclusas e aprovadas no moroso processo de demissão, as vítimas de assédio iniciam verdadeira travessia pelo purgatório até a derradeira saída.

#### **4.2.4 Atentado contra a dignidade**

A quarta categoria observada nos relatos, é a percepção de atitudes hostis que atentam contra a dignidade das vítimas, o atentado contra a dignidade. As narrativas expressam a hostilidade e o abuso presentes na gestão por injúria, com insinuações, desqualificação ou descrédito da vítima diante de colegas, superiores ou subordinados, gestos de desprezo (dar de ombros, suspiros ou olhares), insinuações desdenhosas, piadas de mau gosto ou cunho sexual, zombaria, ainda, por meio de falas com teor de sexismo<sup>10</sup>, homofobia<sup>11</sup> e etarismo discriminação por determinado grupo etário).

A variação dos inúmeros atentados contra a dignidade possíveis é perceptível nos relatos seguintes, nos quais se verificam atitudes e comportamentos que sugerem sexismo por parte das gestoras em relação à vítima.

---

<sup>10</sup> Sexismo: atitude de discriminação fundamentada no sexo, discriminação baseada no gênero ou no sexo de uma pessoa;

<sup>11</sup> Homofobia: repulsa ou preconceito contra a homossexualidade e ou o homossexual. Medo irracional diante da homossexualidade ou da pessoa homossexual;

A gerente-geral era uma mulher, para piorar a situação, porque uma mulher não entender outra mulher é uma merda. Ela teve filho e ela falava: "depois que você ficou grávida, você ficou lenta". "Não precisa esperá-la para participar da reunião, porque ela é irrelevante para a reunião". [...] Eu saí de licença-maternidade e, quando voltei, eu não fui bem recebida. "Você ficou em casa cinco meses" [...] Eu acho que a informação que ela levava para a superintendente, que também era uma mulher, era tipo assim: "A (nome da vítima) é um demônio e vamos exorcizar o demônio", porque a sensação que eu tinha era essa. Era um inferno, até o ponto de eu ser demitida. Como eu pertencia a uma cooperativa de crédito, na época, a lei amparava a reintegração. (E1)

No próximo relato, o racismo, a homofobia e o sexismo podem ser verificados pela percepção da entrevistada, que apontou divergências entre o discurso e a prática organizacional:

Esse assédio vem através das pessoas, mas eu acredito que também com a cultura organizacional da empresa, porque se a empresa fala em diversidade, por que ela não tem negro lá? Se ela fala de diversidade, por que gay é chamado de bichinha? Deixa o cara ser gay. O presidente do banco é gay, ele pode ser gay, porque ele é o presidente, mas o cara que é gay não pode se mostrar, senão ele não vai ser promovido a nada. Por que as mulheres não têm cargo de gestão? Onde está a igualdade que tanto se fala? A igualdade é só para o presidente? (E1)

Também houve menção a tentativas de difamação e ataque a honra.

Até que essa amiga me falou que ele estava começando uma perseguição, uma campanha de difamação, porque ele queria que eu fizesse algumas coisas erradas, mas eu não quis fazer. Eu enfrentei aquilo e tinha as pessoas da agência que me apoiavam, sabiam o meu histórico. Esse (nome do assediador) tentou fazer de tudo para me derrubar. (E2)

Aqui se veem, o preconceito e o desdém contra aqueles que portam algum tipo de transtorno psicológico, além do medo da vítima de tornar sua necessidade por medicamentos pública.

[...] eu estava com ela numa sala, junto com o gerente-geral da agência. Conversando sobre um determinado funcionário, gerente de relacionamento da agência, ela falou para o gerente-geral assim: "por que você não demitiu esse cara até hoje? Como você aceita trabalhar com um cara que toma remédio tarja preta? Esse doido vai aprontar com você ainda". Eu fazia uso desse tipo de medicamento e eu fiquei com mais medo ainda (E3).

A desqualificação da vítima como profissional, sugerindo sua incapacidade por incompetência, idade e crenças, também foi mencionada como forma de assédio.

Eu tenho 50 anos, mas o mercado financeiro hoje exige pessoas mais jovens. Eles acham que as cabeças mais jovens, com pensamentos mais tecnológicos, mais habilidades tecnológicas, são mais viáveis para o mercado financeiro em geral (E5).

Mesmo você não concordando, mesmo entregando tudo que é necessário, a pessoa achar que você não é capaz de estar ali por vários motivos. Ou por falta de empatia, ou por idade da pessoa, ou por falta de sintonia nos pensamentos. Isso acontece também (E10).

Em determinado momento, comecei a pintar meus cabelos. Como sou homem e meus cabelos ficaram brancos muito cedo, por volta dos 35 anos, aí comecei a ser alvo de comentários sobre a minha idade, comentários zombando da minha aparência e provável “falta de gás” porque eu seria um velho aos olhos da equipe (E12).

O atentado contra a dignidade se configura nas “brincadeiras”, nas prendas do jogo de recompensa e castigo, comum no ambiente bancário, além, da zombaria por estar no último lugar do ranking e o descrédito diante da rede de agências.

Uma coisa que me incomodou muito, foi uma “brincadeira” que começou nas reuniões do diretor executivo com os superintendentes. Nas reuniões de fechamento do mês e planejamento do mês seguinte, o diretor depois apresentava os resultados da rede de agências e depois apresentava os resultados separados por regionais. Para cada último colocado no ranking, o diretor chamava o superintendente responsável e diante de todos lhe “presenteava” com uma lamparina “porque o último da fila leva a lanterna para iluminar o caminho de quem está na liderança”. Era uma chacota geral, muitos risos, gozação e fotos. Envergonhados, alguns superintendentes começaram a replicar esse tipo de “premiação” em suas reuniões com os gerentes gerais. Eu achava isso muito humilhante, degradante. Muitos colegas, inclusive eu, já sofri esse tipo de vergonha. Em poucos minutos toda rede de agências, cerca de 250, ficava sabendo dos nossos insucessos. Éramos desacreditados por todos. Poucos concordavam com essa atitude, ninguém ousava questionar. Alguns passaram replicar esse modelo de recompensa e punição em suas agências. (E11)

O assédio moral organizacional é executado por intermédio de ações ou omissões, hostis e maldosas, praticadas por meio de gestos, palavras ou comportamentos abusivos que extrapolam os limites do poder diretivo patronal, instalando-se, então, a abusividade no ambiente laboral (PAMPLONA, 2020).

#### **4.2.5 Deterioração proposital das condições de trabalho**

O entendimento do que seja assédio moral no trabalho pelos bancários ouvidos perpassa também a percepção da Deterioração proposital das condições de trabalho, apresentando-se como a quinta categoria identificada na análise. Os relatos exemplificam comportamentos dúbios, que desarranjam, confundem a vítima mais

uma vez no que se refere à distinção assédio e cobrança, incompetência e perseguição.

A deterioração proposital das condições de trabalho é mais afrontosa. Trata-se de orientações que visam induzir a vítima ao erro (sob coação ou não), pressão para invalidar direitos como férias, licenças, horários e premiações, sistemáticas contestação das decisões da vítima, desprezar às orientações médicas, retirar o trabalho que normalmente lhe compete e privar a vítima do acesso aos instrumentos de trabalho como telefone, celular, computador, estação de trabalho ou mesmo, deixar de indicar um local predefinido para a execução de suas funções, etc. As respostas possibilitam verificar que a deterioração proposital das condições de trabalho é mais um dos métodos presentes nas ações gerenciais percebidas pelos entrevistados. Importante registrar que, por mais hostil que seja o ambiente e por mais que a organização do trabalho bancário propicie tais práticas, elas não acontecem em todos os locais de trabalho e muito menos com todos os gestores.

Para que tais práticas ocorram com frequência, há uma infeliz combinação de ambiente propício, organização do trabalho permissiva, perfil do gestor e momento vivido pela equipe diante das pressões e demandas organizacionais. Ressalta-se que era recorrente, na fala dos entrevistados, a informação de que o assédio, muitas vezes, é suportado porque existe a ideia de que aquilo vai passar, seja com a transferência do algoz ou da vítima nos constantes rodízios de pessoal, seja na reversão dos resultados ruins ou, até mesmo, com a mudança de alvo pelo assediador. O fenômeno também ocorre com certa transitoriedade em considerável parte dos eventos. No entanto, a deterioração das condições de trabalho é perceptível no registro dos relatos.

A princípio, você acha que você que é o culpado por tudo o que está acontecendo. Você acredita firmemente que a culpa é sua, você não consegue ver e não consegue determinar esse limite entre o "eu estou sendo assediada" e "a culpa é minha". É uma linha tão fina, tão tênue, que você não consegue enxergar. (E1)

Parece que as coisas são planejadas para nos confundir. Tudo toma uma forma de jogo, parece que estamos numa guerra. Te fazem acreditar que você é um soldado de elite, invencível. E você acredita. Aí as coisas vão crescendo e, como se fosse um filme de treinamento militar, você já não sabe o que é cobrança e o que é assédio. É aquele papo de "missão dada, missão cumprida", sabe? A vice-presidente de RH do banco, em uma entrevista a uma revista especializada, disse: "preciso de perfil faca nos dentes". Isso me assustou, mas não me surpreendeu, porque aqui a gestão é de guerra. (E4)



Aí chegou um homem, que veio do Rio, que me deixou trabalhando na regional como assistente de tudo. Eu ajudava um na inadimplência, outro numa planilha aqui e acolá, e ele foi me deixando lá. [...] Eu era a bola da vez. Se precisavam ir a uma agência tal, mandavam a (nome da vítima); se o gerente faltou na agência da (nome da agência bancária), a (nome da vítima) era posta lá. Se precisavam que a (nome da vítima) fizesse alguma coisa, eu fazia. Aonde tinha uma falta que fosse até na divisa de (nome da cidade), eles me mandavam. [...] Afetava-me, porque eu não tinha uma carteira, eu não tinha um cargo. No papel, na CLT, eu continuava gerente de produção, mas no dia a dia, eu me sentia uma secretária de todo mundo. O que eles não queriam fazer, eles me davam para fazer. E me afetava também dentro de casa, porque, como eu não tinha uma rotina, não sabia o que ia acontecer. (E1)

Tinha chegado um gerente-geral novo. Na época, eu era gerente de pessoa jurídica e, para aumentar alguns valores de avaliação e poder liberar um limite maior para determinado cliente, ele usou do cargo dele para exigir que eu alterasse o faturamento dessa empresa para que, assim, conseguisse gerar um crédito maior para a empresa. Na ocasião, eu fiz a alteração, mas pedi que ele assinasse, inclusive guardei esses papéis, com a letra dele, com os valores que ele mesmo pediu para alterar, até bem pouco tempo. Há pouco tempo, eu joguei aquilo fora, mas foi uma situação em que houve um assédio para que eu fizesse algo errado, com a minha matrícula. Na ocasião, eu guardei algumas coisas. Essa pessoa já não está mais, há pouco tempo ela saiu, porque acredito que já era uma prática dela fazer isso. (E2)

A partir do momento que eu voltei para a agência, eu falei: "meu prazo aqui é para ontem, eu não consigo ficar aqui". A gente começou a entrar muito em atrito, porque aí eu já não liberava absolutamente nada do que ela queria. Ela descumpria as normas e nos induzia ao erro, propositalmente. E aí, o que ela fez? Ela dava folga para os outros funcionários da área de atendimento e me colocava para trabalhar na tesouraria, no caixa e nas liberações o dia inteiro. Tirava gerente da agência para poder vender e eu tinha que ficar na agência também. Então, como ela não tinha como me prejudicar pelas liberações que eu não fazia mais para ela, ela achou um jeito: tirou quem estava na agência e me colocou para fazer tudo o que tinha que ser feito na agência, sem pessoal de apoio, até porque ela também sabia que eu não ia deixar de fazer, que eu não ia abandonar o barco, ou que eu faria errado, ou que eu deixaria de fazer por conta dessa exigência dela de querer me deixar fazendo tudo na agência. (E7)

Assumi o cargo numa agência em que a superintendência regional ficava na sobreloja. Logo na chegada, identifiquei uma irregularidade na custódia de cartões magnéticos da folha de pagamento da prefeitura local. Para não ter problemas com a inspetoria, comuniquei ao gerente geral (aquele) e ele me ignorou. Então, escalei ao superintendente regional a situação e fui orientado por ele a desconsiderar a irregularidade, porque ele estava mandando. Dias depois, a inspeção de rotina chegou à agência. O inspetor apontou a irregularidade. Qual foi o desfecho? O superintendente ganhou uma viagem para a Holanda. Mas antes da viagem ele me aplicou uma penalidade, uma advertência, me passou um "pito" na frente de todos os outros gerentes da agência. Foi muito decepcionante. São muitos casos que a gente vai colecionando. (E11)

Vou contar um caso que aconteceu com a minha esposa, que também é bancária. Ela era gerente de contas em uma outra agência. Tivemos um filho, tudo planejado. Conciliamos nossas necessidades de pais com os interesses da empresa. Ela combinou com o gerente geral da agência de emendar suas férias com a licença-maternidade. Isso é uma prática comum no banco para evitar novas interrupções após o retorno de licença-maternidade. Melhora o

planejamento comercial da agência. Durante a sua licença, o banco promoveu rodízio dos gerentes gerais. O novo gerente geral que assumiu a agência, ansioso por mostrar serviço, descumpriu o combinado e ligou lá em casa durante sua licença. Ele exigiu seu retorno no primeiro dia após o afastamento, insinuando que se ela não voltasse de imediato, ela perderia espaço na equipe. Como a agência ficava em outro município, ela teve de interromper a amamentação do nosso filho, voltando fora do planejado. Achei uma atitude muito desrespeitosa, antiética e abusiva, e foi uma atitude abusiva com dois profissionais. (E12)

Nessa época, eu era caixa, eu era um caixa muito rápido no atendimento. Naquele fim de semana sofri um acidente e tive queimadura na mão esquerda. Foi preciso enfaixar a minha mão, eu fui trabalhar assim mesmo, mas fora do caixa, em atividades que não comprometiam minha recuperação conforme combinado com o gerente administrativo. Quando foi chegando a hora de fechar a agência a fila do caixa cresceu, ficou maior que o habitual, então o gerente geral reclamou com o gerente administrativo minha ausência no caixa, e em tom de ameaça determinou que eu abrisse o caixa imediatamente, desconsiderando a orientação médica. Com medo de perder o emprego, tirei parte da atadura que protegia a queimadura, liberei meus dedos e comecei a atender no caixa. (E12)

É tudo muito burocrático. Onde eu trabalho, só tem notebook e até para “condenar” o meu notebook é muito demorado, a burocracia é muito grande. Desde que voltei da licença-médica, não tenho minha estação de trabalho, um computador para trabalhar, parece que fui desligada. O meu gestor conseguiu um notebook emprestado de outro lugar para eu trabalhar. Até hoje as minhas senhas não se reestabeleceram. Quando eu vou num aplicativo ou a outra estação, fala que eu não posso e eu tenho que pedir autorização, mas demora. Aí você começa a fazer, mas voltam te inibindo de novo. É um paliativo. Ele conseguiu emprestado um computador em (nome da cidade) que vai chegar até sexta-feira, mas não resolveu definitivamente. Isso acaba te estressando muito. Hoje, por exemplo, eu estou super estressada e muito ansiosa também. (E5)

O assédio moral é uma conduta abusiva, repetitiva e prolongada, de natureza psicológica, tendo como alvo a dignidade e a integridade psíquica da vítima, expondo-a à humilhação e ao constrangimento com a intenção de causar a nulidade do empregado ou a deterioração do ambiente de trabalho durante o expediente ou no exercício de suas funções (NASCIMENTO, 2004).

#### **4.2.6 Direções do assédio**

O assédio moral no trabalho é entendido por parte dos entrevistados como uma violência praticada de cima para baixo, de forma hierarquizada, na maior parte das vezes em um processo de efeito cascata. Esse entendimento abre a sexta categoria na análise, Direções do assédio, apresentada na Tabela 1. Um dos entrevistados entende que o assédio é uma violência praticada exclusivamente pelas pessoas e,

que a cultura organizacional pode propiciar o nascimento de situações de assédio em razão do cumprimento à risca da cartilha interna sem o devido olhar mais humanizado dos gestores. Essa percepção alinha-se às características da organização do trabalho bancário listadas pelo MPT em 2013 e às duas instâncias de análise multinível proposta por Paiva (2019), quais sejam, a instância interpessoal e a instância econômico-organizacional, mencionadas anteriormente.

Alguns entrevistados entendem que o assédio é praticado pela chefia ou em algumas situações pela chefia e por seus pares. Segundo o entendimento dos bancários ouvidos, o assédio que é praticado pelos colegas pode vir a ser resultante do cumprimento de ordens superiores com a intenção deliberada de isolar a vítima ou pelo receio de os colegas de se tornarem alvo das atitudes e decisões assediosas do chefe.

O assédio tem várias facetas, porque ele é feito por pessoas e não por instituições, apesar de seguir a cartilha da instituição. O assédio começa na instituição, porque é ela que fala: "você tem que produzir X, Y ou Z", "você tem que ter tantos clientes", "você tem que ter milhões de reais de resultado". Ou fala "a gente só quer gente jovem". Começa a fazer um checklist de como ela vai ter a cultura organizacional da empresa e é essa cultura organizacional que gera o assédio. (E1)

Percebo, principalmente, nessa questão da hierarquia. Quando ocorrem, principalmente, videoconferências de exposição de resultados. [...] A questão do assédio envolve tanto a questão dos superiores regionais, diretores quando fazem videoconferência de exposição de agência, de resultados. Isso vem de forma hierárquica até chegar a nós, que somos gerentes de contas. (E9)

O assédio acontece em cascata. Alguns chefes conseguem absorver melhor as pancadas e buscam envolver mais as equipes no propósito da entregar as metas. Outros não têm preparo ou não querem reter essa situação só pra eles e repassam na mesma ou em maior proporção. Mas nunca tive problemas com colegas me assediando. O assédio que queixamos é o que vem de cima pra baixo. (E11)

É uma maldade praticada geralmente pelos que detêm o poder, pelos que estão nas posições de liderança dentro das empresas. (E12)

Os colegas evitavam muito contato comigo, desde que voltei da licença. De certa forma me sentia assediada porque era isolada. Parece que os colegas foram orientados a me evitar ou tinham medo de se aproximar de mim na frente da gerente geral. (E1)

Não sei o porquê, mas provavelmente sim. Eles evitam qualquer tipo de contato além do normal, do "bom dia" e do "boa tarde". Não passa disso. (E3)

A direção do assédio no sentido vertical, de cima para baixo, é a direção mais comum e com maior probabilidade de se apresentar nos ambientes como o bancário que se vale de uma estrutura organizacional fortemente hierarquizada.

#### 4.2.7 Isolamento e recusa de comunicação

Isolamento e recusa de comunicação é mais uma categoria identificada no discurso dos entrevistados quando perguntados: “o que você entende por assédio?”. O isolamento e a recusa de comunicação estão entre as atitudes hostis relacionadas ao assédio moral no trabalho listadas por Hirigoyen (2012) e entendidas pelos participantes da pesquisa, como assédio moral. Dentre os códigos analíticos mais evidenciados na análise aparecem a recusa de contato com a vítima, a segregação da vítima do grupo, a falta de diálogo com a vítima, o ato de ignorar a presença da vítima e a comunicação feita apenas por escrito, atitudes que provocam muita angústia às vítimas que se sentem “jogadas de lado” e sem a devida importância.

"Não precisa esperá-la para participar da reunião, porque ela é irrelevante para a reunião". Eu cheguei a ouvir isso. Num ambiente em que estavam apresentando a equipe, me pulavam e apresentavam todo mundo. Com uma barriga desse tamanho, não tinha como não me ver. "Desculpa, eu não te vi. Eu não vi que você estava lá". (E1)

Ele chegava pela manhã e tinha que passar diante da minha mesa para chegar na mesa dele. Ele passava direto, me ignorava, fazia que não me via. Passava direto sem me olhar ou cumprimentar. [...] Sempre que ele precisava falar comigo ou passar uma nova ordem, ele fazia por *e-mail* ou *whatsapp*. Poxa, ele era o meu chefe, não me cumprimentava e quando tinha de falar comigo era por recado ou *e-mail*. Eu era excluído. Quantas reuniões do meu segmento ele fez com outros sem me chamar (E12)

Eu era gerente-geral. De repente ela me tirou da agência e me colocou numa função da regional, uma função mais burocrática que é conhecida por todos, geralmente, ocupada pelos comerciais que estão em queda, com baixa produtividade. Ficamos lá, rotulados, meio de castigo esperando a demissão. (E3).

Não diferente das demais práticas mencionadas por Hirigoyen (2012), o isolamento e a recusa de comunicação são formas de assédio bastante primárias que começam com pequenos movimentos de indiferença após um mal-estar ou desavenças, mas que repetidas vezes produz a sensação de insignificância diante do superior hierárquico que os aplica.

#### 4.2.8 Violência verbal, física e sexual

Em um ambiente propício ao assédio, as atitudes hostis podem tomar dimensões imprevisíveis. Com a feição de naturalidade e normalidade estabelecida, o pudor de replicar as perversas práticas se extingue e aquilo que parecia inconfessável pode ficar cada dia mais evidente e exposto. A Violência verbal, física e sexual pode vir a se apresentar como realidade. A violência física, as vias de fato e a violência sexual se acontecerem devem ser tratadas como determina o Código Penal e, como qualquer tipo de violência, não devem ser admitidas em momento ou ambiente algum. Entretanto, a violência acontece e é percebida como assédio moral no trabalho dadas as suas características. O assédio moral no trabalho é entendido pelos entrevistados na forma de violência explícita, afrontosa ou uma violência latente, velada, silenciosa. Não diferente da gestão por injúria, prática despótica de administradores despreparados, repetidas vezes as pequenas violências se tornam verdadeiro flagelo na vida das vítimas. Uma ameaça de violência física, uma agressão mesmo que leve, a comunicação feita aos gritos e com rispidez são entendidos e exemplificados como assédio moral no trabalho conforme os relatos a seguir.

Às vezes ele é escancarado, porque depende do perfil do assediador, que não quer saber. Ele escancara que te odeia e que vai te fuzilar na primeira oportunidade que ele tiver. (E1)

A situação que começou a ser um assédio muito forte, no meu ponto de vista, foi quando eu fui transferido para (nome da cidade). [...] No primeiro dia em que eu fui trabalhar, uma das primeiras coisas que o pessoal falou para mim foi o seguinte: "você já começa a se acostumar, porque aqui não tem essa moleza de (nome da cidade) não, aqui as coisas funcionam na porrada". Esse foi o cartão de visita. "Não importa quem é quem, o que importa é que eu mando e o resto é na porrada". Ainda usou uma frase que eu nunca mais esqueci. Uma pessoa do sexo feminino virou para mim e falou assim: "nesse galinheiro tem galo e o galo sou eu". [...] A chefe imediata, no primeiro dia que cheguei. (E3)

Ela já veio aos gritos, xingos, porque ela sempre me tratava com algumas palavras de baixo calão, "seu filho da puta onde você está?". (E3)

"Cala a boca que eu estou falando. Você tem que fazer o que eu estou mandando". [...] Eu já presenciei ela tratando outras pessoas de forma semelhante, principalmente por telefone. Comigo era mais pesado, porque eu estava ali. Eu entrava na sala dela, fechava a porta e ela despejava. (E3)

Um dia, ela estava me xingando, gritando, dando soco na mesa, aí eu, inocentemente, respondi para ela: "sim, senhora". Ela deu um soco e falou

assim: "se você me desrespeitar de novo e falar 'sim, senhora' comigo, você pode pegar essa porra de matrícula sua e enfiá-la no cu e procurar outro lugar para trabalhar". [...] isso era uma rotina. (E3)

Sim. Sempre presenciei. Era uma constante, uma situação normalizada na instituição. Dependendo do gestor, acontecia de uma forma mais explícita, às claras. Na última instituição que trabalhei era muito comum assistir colegas saindo das reuniões transtornados, chorando. (E4)

Se você estivesse bem, você sairia das reuniões rapidamente; se não, você ficaria até o último instante, de acordo com o resultado apresentado na semana, no fechamento de mês, no fechamento de trimestre. Isso eu já vivenciei muito, era uma cobrança abusiva. Não tem horário para passar WhatsApp. Se você está no telefone, tem e-mail chegando na sua caixa e o WhatsApp está apitando, é o chefe que está ligando, é o gerente-geral que está falando, é a secretária do superintendente que está ligando. (E5)

Não tinha um momento, nas reuniões em que eu estava, em que essa situação não fosse abordada. Foi um fato que eu reconheço que não foi legal, foi uma situação realmente de assédio. [...] as reuniões eram com todos os gerentes-gerais da época. Tinha reuniões particulares, tinha reuniões em grupo. Não tinha um momento certo, era em todas as ocasiões. (E6)

Presenciei um superintendente que falou diretamente sobre a situação financeira de um funcionário e, de forma bem irônica, falava da posição dele, do que tinha que produzir a mais. E expôs bastante a posição dele financeira, dizendo que ele tinha dívidas e perguntou se ele não precisava do emprego. Foi meio forte essa vez. Na época, eu e mais, se não me engano, uns quatro funcionários participávamos dessa reunião. [...] como se ele fosse superior não só hierarquicamente na empresa, mas desfazendo mesmo de funcionário. (E8)

Esse cara era tão agressivo com suas palavras e atitudes que um dia, numa reunião que ele convocou alguns gerentes comerciais do segmento (nome da carteira de clientes), gerentes que estavam "puxando a regional para baixo". Nessa reunião, ele "pegou tão pesado" que um colega o afrontou e resolveu exigir mais respeito conosco. A discussão foi crescendo e ele partiu para cima do nosso colega, agarrou ele pelo colarinho, aí chegou a "turma do deixa disso". Pouco tempo depois o gerente foi demitido, mas o gerente abriu um processo contra ele e contra o banco. Não sei no que deu. (E12)

As violências formam um grupo de maus tratos que precisam ser vigiados de perto pelos gestores das organizações, uma vez que, tanto a violência física quanto a violência sexual devem ser tratadas e denunciadas sob o rigor da lei, haja vista serem tipos de violências previstas no código penal brasileiro como crime.

### **4.3 O assédio moral: o dia a dia, os atores, as situações**

Em um segundo momento das entrevistas, abriu-se um novo bloco de perguntas por meio das quais se aspirou identificar e analisar a percepção do bancário sobre a

ocorrência do assédio moral no seu dia a dia, revelando assim, a prática do assédio moral no seu ambiente de trabalho, quais os atores envolvidos na trama, em quais situações e por quanto tempo durou a experiência.

O resultado está representado, de forma condensada, na Tabela 3.

Tabela 3 – Respostas relativas às situações de assédio, quais foram os envolvidos, as formas como eram aplicados e a duração dos abusos

Pergunta	Categorias	Respostas	Frequência	Total
Você percebe situações de assédio no banco em que você trabalha?	Não se aplica	Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	<b>12</b>
Quem são os envolvidos?	Direções do assédio	Gerente geral sobre gerentes na agência	E1, E2, E4, E7, E8, E11	<b>6</b>
		Superintendente sobre Gerentes Gerais	E6, E9, E11, E12	4
		Superintendente sobre assistente	E3, E11, E12	3
		Superintendente sobre gerentes na agência	E8, E9, E11	2
		Entre pares e colegas	E1, E3, E11	2
		Diretor sobre superintendentes	E11	1
De que forma o assédio aconteceu?	Naturalização	Ameaças permanentes fazem parte do dia a dia	E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12	<b>11</b>
	Atentado contra a dignidade	Insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima	E1, E3, E4, E5, E9, E10, E11, E12	<b>8</b>
		Críticas à vida privada da vítima	E8	1
		Atribuição de tarefas humilhantes à vítima	E11	1
	Deterioração proposital das condições de trabalho	Retirando a autonomia ou o trabalho que compete à vítima	E1, E3, E12	<b>3</b>
		Pressão para invalidar direitos da vítima	E1, E3, E12	3
		Induzindo a vítima ao erro	E2, E4, E8	3
		Dando permanentemente novas tarefas ou tarefas impossíveis de executar	E3, E12	2
		Desacreditando a vítima na frente de colegas, superiores ou subordinados	E12	2
		Desconsiderando recomendações médicas	E12	1
	Ignorando a presença da vítima	E1, E12	<b>2</b>	

	Isolamento e recusa de comunicação	Proibindo colegas de lhe falar	E1, E3	2
		Evitando diálogos com a vítima	E12	1
	Violência verbal, física e sexual	Com agressão física leve	E4, E12	2
		Com ameaça de agressão fisicamente à vítima	E4, E12	2
		Falando aos gritos com a vítima	E3, E4	2
Quanto tempo durou essa experiência?	Temporalidade	2 anos ou mais	E1, E3, E4, E7, E8, E9, E10, E11, E12	<b>9</b>
		Entre 12 e 18 meses	E2, E5	2
		6 meses	E6	1

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível verificar pelos dados da Tabela 3, a totalidade dos entrevistados demonstrou perceber que situações de assédio estão presentes em seu dia a dia. Não fosse suficiente a dor de se sentirem vítimas de assédio, os entrevistados percebem que a prática se repete com seus colegas em maior ou menor intensidade, sugerindo ser essa, uma prática constante e naturalmente normalizada no ambiente de trabalho dos bancários. Uma rotina que degrada as condições de trabalho para todos. Em dado momento, o assédio é praticado de maneira explícita, ostensiva, aberta aos olhos dos próximos e, em outras situações, a prática se dá de forma velada, silenciosa, dissimulada.

O caráter transitório dos eventos leva as vítimas a criarem a expectativa de que o mal será passageiro e que tudo irá mudar após a transferência de seu alçó para outra unidade. O setor bancário apresenta notável regularidade de movimentações de pessoal, em especial o rodízio entre gestores das unidades de negócios. Trocam-se os autores mantêm-se a prática.

As pessoas percebem o assédio, como eu percebi, que pode ser em mim ou vendo um colega sofrendo assédio, porque eu já vi colegas sofrendo assédio. Mas as pessoas não podem se posicionar, porque quem se posiciona se queima. Você não pode defender porque, se você entra na defesa, você está sendo bonzinho e pode virar alvo (E2).

Sempre esperamos que o próximo gestor seja melhor que o atual. Na instituição em que trabalho, a rotatividade de gestor é algo em torno de dois, dois anos e meio, no máximo para estourar três anos, se não me engano. Então sempre esperamos que o próximo gestor seja melhor que o atual ou seja bom como o outro era. Por esse motivo, vamos meio que deixando, vamos aguentando. (E9)

E vai depender muito dessa questão do gerente geral. Eu já tive gestores... particularmente, tenho oito anos de banco, esses oito anos que tenho todos foram na mesma agência. Então, já peguei quatro gestores e vai depender



muito da forma que o gestor vai passar isso para nós. Já peguei gestores que passaram isso de uma forma muito mais dura. Hoje, posso dizer que, atualmente, meu gestor, apesar do cara ali – que nós brincamos - tomar pancada mesmo, ele sabe passar isso para nós. É um gestor que, lógico, tem os momentos em que ele vai cobrar de nós, mas ele sabe passar isso para nós de uma forma que não é da mesma forma que ele recebe. Depende um pouco, também, da gestão para passar isso para nós que, é uma lei digamos natural, da base da pirâmide do banco, digamos assim. (E9)

Mas eu não podia, eu tinha uma carreira vitoriosa, eu estava no banco há 26 anos. Eu precisava "segurar a onda". Afinal, "não tem sofrimento que seja permanente", não é isso que dizem por aí? Até que chegou um dia em que eu não aguentei mais e chamei a superintendente para conversar. Havia se passado um ano nessa agonia. Eu disse a ela que eu não aguentava mais, mas que eu não pediria demissão. Eu não podia abrir mão dos meus direitos trabalhistas. Então, dessa vez, o transferido fui eu. (E12)

A política de transferência de profissionais, em especial o rodízio de gerentes gerais, é usada sob a argumentação de que a mudança traz fôlego novo à equipe, a chamada oxigenação da equipe, e abertura de oportunidades de crescimento. Se por um lado, as vítimas usufruem da sensação de transitoriedade, afinal, “nada é permanente, nem sofrimento é tão grande que não acabe um dia”, por outro, essa lógica conformista, resiliente e carregada de resignação ganha especial conotação cristalizando as atitudes hostis de forma institucionalizada, sorratamente naturalizada e incorporada à cultura oficiosa na carreira desses profissionais.

#### **4.3.1 Quem são as personagens dessa trama**

Os protagonistas desse fenômeno não raramente se repetem, o efeito cascata prevalece. O assédio, via de regra, na vida dos bancários segue o fluxo na direção vertical descendente, de cima para baixo. Quando indagados sobre quais são os envolvidos na conduta assediadora, os respondentes coincidem em afirmar que o assédio moral no ambiente bancário, geralmente, segue a direção mais comum relatada na literatura, sendo cascadeado, sempre no sentido vertical descendente, de cima para baixo, com a cobrança pela entrega de resultados e cumprimento de metas.

O estabelecimento de metas é uma estratégia legítima. Entretanto, o aparato que envolve o processo estratégico de distribuição de metas e a forte pressão por produtividade amparada pelo sistema de punições e recompensas, torna essa exigência abusiva favorecendo a prática do assédio moral, desde a alta cúpula que

define as metas, distribuídas aos setores e gerentes que são acompanhados pela pressão de todo sistema que atinge o trabalhador individualizado (PAMPLONA, 2020)

As respostas evidenciam que o assédio moral acontece em maior frequência partindo do gerente geral sobre os gerentes na agência (gerentes comerciais, administrativos, assistentes ou subgerentes). Em sequência, são relatados abusos do superintendente regional sobre os gerentes gerais e, em seguida, aparecem relatos de superintendentes regionais sobre seus assistentes, superintendentes regionais sobre gerentes nas agências e, por fim, do diretor de rede sobre os superintendentes regionais.

Na época, ela fez um tratamento. Ela trabalhava com a gente e tinha um gerente que era muito doido, que a assediava moralmente. Ela era assistente e ela precisou sair. Eu lembro que ela pediu demissão do banco porque não estava aguentando mais. Não era sexual, era um assédio moral (E2)

Não. Esse superintendente, foi o mesmo que me demitiu. Ele falou assim: "o que você está fazendo aqui? Você sabe que ninguém te quer aqui. Aqui não tem lugar para você. Se você insistir com isso, eu vou transformar a sua vida num inferno aqui dentro". (E3)

Eu sofria muitas ameaças do gerente geral da agência, às vezes do superintendente regional (E4)

Na verdade, acho que entra naquela situação de... igual comentei, que é muito tênue entre a gestão, no caso o gerente geral, o jeito que ele leva essa pressão para produzir e onde ele leva para o assédio moral. (E8)

[...] não tem uma regra muito bem definida não. Aliás, tem sim. Quem tem poder, quem manda costuma praticar mais o assédio. É o gerente geral que humilha, expõe e ameaça o gerente de relacionamento por causa da entrega das metas, o superintendente que "espreme" o GG porque a agência não performa. É engraçado, mas tem muito superintendente que sabe motivar o time, mas a maioria vai na força. É comum a gente assistir o superintendente desmerecer, desqualificar seus assistentes ou nós nas agências. Mas os superintendentes também levam muita porrada. A violência gera mais violência. Vai cascateando desde o diretor de rede. (E11).

O assédio moral entre pares e colegas foi relatado como uma prática abusiva coordenada pela chefia que, por sua perversidade, induz o silêncio da vítima. Proibir o colega de falar com a vítima repercute nos corredores da agência como uma "lenda", porque muitas vezes a determinação não é explícita, mas sugerida pelos colegas diante do receio de que o assédio se volte contra si, inibindo o diálogo entre pares e colegas pelo menos diante da presença do chefe.

Quando eu estou lá, o grupo simplesmente tenta me evitar o máximo possível. Não sei se eles têm alguma determinação ou se eles têm algum tipo de medo por eu estar nessa situação. Eles tentam evitar o máximo possível.

Não gostam de conversar, não dão abertura para conversa, nenhum tipo de conversa. É um mal "bom dia", "boa tarde", não passa disso. (E3)

Neste relato, nota-se que a vítima percebe o assédio horizontal, praticado por pares e colegas como uma extensão da indiferença e recusa de comunicação aplicada pelo superior hierárquico que impõe aos demais comportamento similar ao que pratica, aprofundando ainda mais o sentimento de *persona non grata* no espaço laboral. Geralmente, os pares e os colegas se submetem à prática para não se tornarem alvos de ataques similares ou serem considerados cúmplices da vítima.

#### 4.3.2 Como o assédio acontece no dia a dia

Mapeados as personagens que praticam o assédio no dia a dia das agências, segundo os entrevistados, uma nova pergunta foi feita com o objetivo de identificar a forma como o assédio aconteceu ou acontece na rotina laboral e, mais uma vez a naturalização das ocorrências apresentou-se em maior frequência nas respostas. As situações de assédio se apresentam com regularidade, constância e, muitas vezes, são vistas com naturalidade. Um mecanismo de pressão dentro dos times de alta performance. De que forma o assédio acontece?

Onze entrevistados disseram ver a prática do assédio com certa normalidade, entendendo a ocorrência do fenômeno como algo intrínseco ao meio, naturalizando sua prática como um propulsor de resultados. As ameaças fazem parte da realidade que vivem, o mercado é competitivo e não tem emprego para todo mundo. As ameaças de demissão são as mais presentes nos discursos dos maus gestores, seguidas de outras como a impossibilidade de promoção e transferências para unidades mais distantes da residência ou da faculdade. Ameaças que ativam os dispositivos internos de alerta e vigília constantes diante da angústia e apreensão quanto à estabilidade e ao futuro no emprego.

Na última instituição que trabalhei era comum assistir colegas saindo das reuniões transtornados, chorando... Quanto maior o cargo maior a pressão. (E4)

Com todos os funcionários. Essa maneira de cobrar era uma forma de punição. Se você estivesse bem, você era cobrado de uma maneira. Muitas vezes, dependendo do tipo de gestão, você era assediada mesmo mostrando resultado. [...], se num determinado dia você não estivesse bem, você era

super assediada, porque os seus números naquele momento não estavam bem [...] fazendo uma síntese de tudo o que eu falei, eu acho que a realidade do banco hoje são as metas muito sobre-humanas. São metas inatingíveis, uma cobrança abusiva, um nível de pressão absurdo. As pessoas estão adoecendo. A todo momento repetem: "Só vai ficar no time quem realmente estiver batendo as metas" (E5).

Mas já aconteceu, por exemplo, de eu não ter conseguido atingir a meta de determinado produto, como exemplo, capitalização, e, para poder alcançar, eu fiz para mim, entendeu? [...] para não ser exposto na próxima reunião e ser repreendido, eu comprei (E8).

Praticar o assédio, ameaçar é muito comum no mercado financeiro, do setor financeiro em geral. Está no mercado. (E10)

São os quadrantes de desempenho, é o controle permanente, não passamos de números. A todo momento somos ameaçados porque existe um contingente de pessoas lá fora querendo o nosso lugar. Isso é jogado na nossa cara a todo instante, e se você não entregou, é porque está fazendo corpo mole. Não existe passado, histórico ou situação de momento. Parece que você chegou aonde chegou, na posição que está, por acaso, de paraquedas. (E11)

Ameaças e a pressão por produtividade fazem parte da dinâmica profissional e senão for assim, os objetivos e as metas não são superados. Esse processo sem limites, inserido na estratégia de gestão, naturaliza o sofrimento e a violência em um ambiente no qual o controle, a avaliação e a exposição são uma constante, sobretudo porque, a produtividade é determinada de acordo com um padrão estabelecido pela organização sem considerar o contexto econômico ou as particularidades regionais (PAMPLONA, 2020).

Outra forma de assédio apontada pelos entrevistados quanto à forma como o assédio acontece são as constantes insinuações desdenhosas para desqualificar a vítima, as críticas à sua vida privada e a atribuição de tarefas humilhantes que caracterizam uma forma de ataque contra a dignidade das vítimas.

Quando eu voltei, eu não fui bem recebida, por diversos aspectos, como por ter que sair no horário. Eles falavam "sair cedo", mas não era sair cedo, era sair no horário para buscar minha filha na creche. A gerente geral ficava resmungando, insinuando que eu estava "enrolando" para sair mais cedo, mas eu cumpria o meu horário direitinho. Mais de uma vez a professora da creche ficou sozinha com a minha filha no portão porque eu estava atrasada (E1).

Ela reclamava o tempo todo do meu desodorante, dizendo que o meu desodorante fedia. Passava a mão na minha cara e falava que eu não tinha feito a barba. Muitas vezes na frente dos colegas. Isso, para mim, é uma forma de assédio; se não for, não sei o que é. (E3)

Assisti muitos gerentes sendo depreciados por ela. Ela falava da roupa dos gerentes durante suas reuniões, reuniões que duravam 10, 12 e até 16 horas

de exposição, zombaria e ameaças. Já vi membros de sua equipe saírem chorando de sua sala. Ela aplicava o terror. (E4)

Além dos ataques à dignidade da vítima, com ofensas, insinuações desdenhosas ou críticas à vida pessoal das vítimas, o relato a seguir, sugere traços de postura sexista por parte do gestor, associada à inabilidade de conviver com diferenças e a intolerância diante de culturas organizacionais distintas oriundas das fusões e aquisições, comuns no segmento financeiro desde o fim da década de 1990.

Todo o quadro que era composto por mulheres, todas as mulheres, ele deu um jeito de mandar embora, de mandar pra outra agência, de fazer trocas pra fazer o quadro composto por homem, porque ele falava com essas palavras: "Eu não gosto de trabalhar com mulher porque mulher é mais sentimental, mulher não aceita cobrança." Ele perseguia essa antiga gerente nitidamente. Ele não gostava dela, entendeu? Era aquela questão de exposição mesmo, de perseguição. Qualquer coisinha o cara estava ali, querendo que ela pedisse conta, literalmente. Até porque ela veio de uma antiga instituição que foi adquirida pelo banco, então era outro tipo de gestão, outro tipo de cultura que tinha no antigo banco, que até hoje a instituição que trabalho adquiriu (E9)

Passamos por duas grandes fusões nesse período. A primeira fusão foi só alegria. Nossa rede de agências era muito maior e o banco que incorporou o nosso tinha poucos escritórios no Brasil. Eles vieram da Europa, nos deram mais autonomia, trouxeram benefícios que nem imaginávamos ter direito no Brasil: previdência com participação do empregador, plano de carreira, cultura respeitosa, era a união das raças e das culturas. Foi um processo muito bem planejado e executado. Depois tivemos outras fusões menores, tudo feito com muito respeito às culturas de cada instituição que era incorporada, muito carinho com todos os empregados. Aí, veio aquela fusão. Era outro banco europeu. Nessa fusão houve sobreposição de cargos, agências e departamentos. Sobrou muita gente, muitos direitos foram extintos e pareciam desconfiar de todos nós. Não havia respeito à nossa cultura organizacional, foi tudo feito com desleixo e falta de cuidado com os empregados, principalmente nós da instituição que foi comprada. Eles tinham um papinho de que eles eram sangue puro, sangue vermelho e nós impuros, incapazes, inferiores. A partir daí tudo degradingolou. (E12)

A deterioração proposital das condições de trabalho foi a terceira categoria mais presente nos relatos quanto à forma de assédio percebido ou sofrido pelos entrevistados. Nessa categoria, o assédio se materializa a partir de um sofisticado conjunto de atitudes que visam fragilizar a vítima a partir de, por exemplo, a retirada da autonomia ou do trabalho que lhe compete; da pressão imposta para invalidar determinados direitos; ao induzi-la ao erro, ao atribuir-lhe permanentemente novas tarefas ou tarefas impossíveis de se executar, assim como desacreditá-la diante de colegas, superiores ou subordinados e, até mesmo, desconsiderar recomendações médicas, a fim de desestabilizá-la.

Nos relatos transcritos a seguir podem-se observar alguns exemplos da retirada da autonomia da vítima e da retirada de trabalho que lhe compete.

Afetava-me, porque eu não tinha uma carteira, eu não tinha um cargo. No papel, na CLT, eu continuava gerente de produção, mas no dia a dia, eu me sentia uma secretária de todo mundo. O que eles não queriam fazer, eles me davam para fazer. [...] eu não sabia onde eu ia estar, em qual agência eu ia estar. (E1)

Não, porque depois da reintegração eu trabalhei apenas um mês e cada dia me colocavam num lugar, sem função, não fazia nada, ficava o dia inteiro à toa, sem senha, sem nada. Aquilo começou a me afetar e eu acabei me licenciando pela primeira vez. (E3)

Ele então, passou a exigir o preenchimento de relatórios diários adicionais, que ele criava. Tinha de enviar para ele com cópia para minha chefe matricial que me determinava outras atividades. Nesses relatórios eu tinha que registrar todos os meus passos, sobre tudo o que fiz ou deixei de fazer naquele dia. [...] Muitas vezes ele convocou reuniões com os gerentes da minha área sem a minha presença e conhecimento. Ele passava por cima diante de toda regional. (E12)

Os relatos a seguir indicam a pressão para invalidar, retirar, determinados direitos da vítima.

Eu me casei com uma bancária. Ela foi promovida à gerente de contas e, dois anos depois tivemos um filho. Trabalhávamos em cidades diferentes. O gerente geral havia combinado com ela emendar as férias com a licença-maternidade, uma prática comum para evitar novas interrupções no planejamento comercial da agência. Durante a licença-maternidade houve a troca de gerentes gerais. O gerente geral que assumiu a agência descumpriu o combinado, ligou lá em casa, durante sua licença e exigiu seu retorno imediato cancelando as férias programadas. Insinuou que se não fosse assim, talvez ela não teria espaço em sua equipe. Com receio de perdermos o emprego, decidimos interromper a amamentação do nosso filho e reprogramar as nossas vidas. Achei uma atitude muito desrespeitosa, antiética e abusiva. (E12)

Outro método de assédio elencado por Hirigoyen (2012) é a indução ao erro. Por se tratar de um fenômeno complexo, existem muitas formas de se induzir a vítima ao erro. Pode ser por meio de uma orientação errada, um desleixo ou superficialidade ao instruir ou mesmo, a determinação de alguma prática não prevista ou não recomendada pelos manuais internos da organização, como é possível verificar nos trechos de entrevista seguir.

Então, havia uma perseguiçõzinha. Até que essa amiga me falou que ele estava começando uma perseguição, porque ele queria que eu fizesse algumas coisas erradas, mas eu não quis fazer. Eu acredito que surgiram outras coisas dessa pessoa e eles começaram a perceber que ele realmente não era quem ele aparentava ser. Acabou que eu fiquei na agência e esse rapaz saiu antes de mim. Eles descobriram algumas outras coisas dele [...] foi uma situação em que houve um assédio para que eu fizesse algo errado,

com a minha matrícula. Na ocasião, eu guardei algumas coisas. [...] Eu ainda comentei com o (nome de um superior hierárquico) que isso era uma atitude que esse gerente fazia. Não sei se ele tomou alguma atitude, mas eu falei aquilo. (E2)

Identifiquei uma irregularidade na custódia de cartões magnéticos da folha de pagamento da prefeitura local, procurei ajuda para regularizar a situação falando com o gerente geral (aquele), ele me mais uma vez me ignorou. Então, escalei ao superintendente regional a situação, ele me orientou a relevar e esperar mais um pouco, porque ele estava mandando. Dias depois, a inspeção de rotina chegou à agência. O inspetor detectou a irregularidade. Desfecho? O superintendente e o gerente geral foram premiados com uma viagem internacional e, antes da viagem me aplicaram uma advertência escrita, e na frente de todos os gerentes da agência, foi muito humilhante. (E12)

O assediador se arma de todas as possibilidades de fragilizar a vítima, a cada possibilidade de expô-la ou humilhá-la ele se manifesta. Uma atitude que desperta na vítima a sensação de incapacidade ou de descaso é quando ela passa a receber permanentemente novas tarefas ou tarefas impossíveis de serem cumpridas, como os exemplos citados em algumas entrevistas:

Mas ela tinha um jeito muito peculiar de lidar com as situações do dia a dia do trabalho. Para tudo que não funcionava, ela tinha que arrumar um culpado e sempre era o que estivesse mais próximo dela, [...] uma coisa que eu não esqueço: ela tinha marcado com o gerente-geral da agência (nome da cidade), num dia, às nove horas da manhã, uma entrevista de dois candidatos que queriam entrar no banco. Já estava tudo certo, tudo acertado. Eu peguei o carro de manhã e fui. Eu estava quase chegando em (nome da cidade) quando o telefone tocou. Era ela. Eu encostei o carro na BR e fui atender. Ela já veio aos gritos, xingos, porque ela sempre me tratava com algumas palavras de baixo calão, "seu filho da puta onde você está?". Eu falei: "estou na estrada, indo para (nome da cidade), conforme está agendado, para agora, às nove horas, duas entrevistas". "Isso não é importante, pega o carro e volta, porque chegaram agora as metas de capital de giro e a gente tem três dias para entregar. O que você está fazendo aí que você não está aqui ainda?", e começou. "Mas está agendado". "Cala a boca que eu estou falando. Você tem que fazer o que eu estou mandando". [...] Como eu trabalhava diretamente com ela, eu era o auxiliar mais próximo dela, era o que mais recebia essa carga. (E3)

Nossa base era em (nome da cidade). Ele passou a interferir na minha agenda mensal, antecipadamente aprovada por ele, com novas ordens de supetão. De repente, no fim do dia ele me mandava visitar um posto de atendimento fora do planejado, sem um motivo especial. Por exemplo, eu tinha uma importante visita a um PAB em (nome da cidade) que fica a 80 km de (nome da cidade), no sentido norte, uma hora de viagem. Parecia que ele cronometrava. Na manhã seguinte, quando eu já estava na entrada da cidade, meu celular tocou. Era ele, determinando desvio de rota para chegar em outro posto, totalmente aleatório, tipo em uma mineradora entre (nome da cidade) e (nome da cidade) em direção totalmente oposta, cerca de 50 km a leste de (nome da cidade). Aí, eu tinha que voltar outros 80 km, cortar toda cidade metropolitana de (nome da cidade), e rodar mais uns 40, 50 quilômetros para chegar no lugar que ele mandou. Nessa brincadeira, eu já tinha comprometido mais da metade do dia, estava exausto, tenso e apreensivo, com metade do dia perdido. (E12)

O relato seguinte demonstra o desrespeito à vítima, quando o seu gestor, diante de um subordinado, desacredita, coloca em dúvida sua competência e capacidade de liderar uma equipe. A vítima é desacreditada, desmoralizada, na frente de seu futuro subordinado:

Em uma outra ocasião estávamos entrevistando um candidato à promoção para gerente quando de repente ele fez uma pergunta trivial, ao candidato. O candidato respondeu o óbvio, o que era esperado naquela hipotética situação. Então, na frente do funcionário que seria meu subordinado direto, ele disse: "tá vendo (nome da vítima)? até ele que ainda não é gerente, sabe o que deve ser feito, e você que vai ser chefe dele não consegue agir dessa forma. É por isso que estão colocando no seu cu". Imagine o respeito desse funcionário diante de mim? (E12)

Outra forma de assediar, é desconsiderar as recomendações médicas recebidas pela vítima. No caso a seguir, o assediador impôs sua vontade ignorando recomendações médicas prescritas para a melhor recuperação da vítima que havia sofrido um acidente doméstico no final de semana.

Quando fui caixa, eu era muito rápido no atendimento, num fim de semana tive uma queimadura na mão esquerda. O médico precisou enfaixar a minha mão e eu fui trabalhar mesmo assim mesmo, combinado com o gerente administrativo que seria fora do caixa. Quando foi chegando a hora de fechar a agência e a fila do caixa ficou maior, o gerente geral reclamou com o gerente administrativo sobre o porquê de eu não estar no caixa, e me ameaçou de demissão se o caixa não fosse aberto imediatamente. Ignorando a recomendação médica e com medo de perder o emprego, tirei parte da atadura da mão para liberar meus dedos e abri o caixa. (E12)

Na sequência, uma nova categoria foi identificada na transcrição das entrevistas, outra forma de assédio percebida e vivida pelos bancários ouvidos. Trata-se do isolamento e da recusa de comunicação com as vítimas, uma forma de atingir a vítima em sua individualidade e respeito próprio. Atitudes como ignorar sua presença, proibir colegas de lhes falar ou mesmo, evitar diálogos com ela. Trata-se de indiferença, insignificância e invisibilidade colocadas sobre os ombros da vítima.

[...] Num ambiente em que estavam apresentando a equipe, me pulavam e apresentavam todo mundo. Com uma barriga desse tamanho, não tinha como não me ver. "Desculpa, eu não te vi, eu não vi que você estava lá" (E1).

Ele não atendeu o ramal interno, como de costume, então eu pedi a informação em viva voz e ele me ignorou. Eu insisti. Eu precisava da informação. Estava na hora de fechar e despachar o malote para o processamento. Estava a cerca de dez metros dele e perguntei novamente ao gerente geral qual era a taxa combinada com o cliente e, ele então, gritou da mesa dele com bastante rispidez: "é a mesma taxa que eu dei pra sua mãe!" Eu trabalhei com esse gerente geral em mais duas agências e ele sempre tratou quase todos dessa forma (E12).



Era uma pessoa instável. Às vezes me cumprimentava, na maioria das vezes me ignorava. Tinha dia que passava por mim sem me ver, dava de ombros ou suspirava olhando para o alto. E eu tinha que despachar com ele várias vezes por dia, todos os dias. Ele me agredia verbalmente, me desautorizava na frente dos outros, me desrespeitava diante dos colegas, pares e subordinados (E12).

Quanto à forma como o assédio acontece no dia a dia dos entrevistados, surgiu a categoria relativa aos tipos de violência física, verbal e sexual. Esse tipo deve ser tratado de forma diferente pelas vítimas, tendo em vista que são violências previstas na legislação brasileira e devem ser tratadas como tal, sob o rigor da lei. Entretanto, ainda assim, podem acontecer com intensidade menor fazendo que a vítima não leve a cabo sua tratativa diante do receio de maiores implicações. Os relatos a seguir merecem exposição, dadas as circunstâncias que aconteceram.

Eu me lembro bem do dia em que um galão de água mineral voou sobre nós quase acertando uma colega de trabalho. Sabe aquele bebedouro que fica disponível para os clientes? Pois é, a água acabou e a responsabilidade de repor este suprimento era nossa, do pessoal operacional. Ficávamos na parte interna da agência, no *backoffice*, e não fomos avisados de que a água havia acabado. Então, o gerente geral apareceu lá de cima da escada e, gritando palavras de ordem e palavrões deu um baita chute no galão de água, que caiu em cima da mesa da (nome de uma funcionária). Isso era o mínimo que ele fazia com a gente. Ele tratava a equipe assim, sob o domínio do medo e das ameaças. (E4)

#### **4.3.3 Por quanto tempo acontece**

Aos entrevistados se perguntou quanto tempo durou a experiência, a situação de vítima. Alguns pontos interessantes se destacaram. Em virtude da frequência, da normalidade com que as situações de assédio ocorrem a medida de tempo se dá, para alguns, de forma intermitente, conforme o momento ou, a depender do gestor que se encontra na liderança da equipe, determinando uma temporalidade subjetiva. Por se tratar, aos olhos das vítimas, de um fenômeno naturalizado no meio, há uma alternância entre assediadores e assediados, muitas vezes guiados pelos resultados e performance do trabalhador ou da equipe.

Como foi comentado em relatos anteriores, em algumas situações o trabalhador suporta aquele martírio certo de que a situação será em breve revertida com a transferência de uma das partes da trama ou com a melhora dos resultados. Dessa forma, o fenômeno pode acontecer com um determinado empregado, arrefecer por

um determinado tempo e voltar a acontecer, ou não, com outros protagonistas. São situações que podem variar ao longo da carreira. Alguns conseguem suportar esses momentos por determinado lapso temporal e a condição pode ser totalmente alterada, e outros atingem a exaustão e buscam o desligamento voluntário do banco ou aguardam a demissão para se verem livres dessa pesada carga emocional.

Durou uns quatro anos. Eu vou te dar uma cronologia para você entender. A (nome da filha da vítima) nasceu em 2004. Eu fiquei de licença e voltei a trabalhar em outubro de 2004. Quando eu voltei, eu fiquei uns dois anos e meio (2005, 2006 e 2007) nessa peleja. Eu fui demitida em 2009. Entre 2004 e 2009, ou seja, por cinco anos, eu fiquei nisso: voltei de licença, fui para lá, vim para cá, até, em 2009, eles me demitirem. É mais tempo do que eu estava pensando. Em 2009, demitida, eu fiquei três meses fora, mas fui reintegrada. Fui demitida dia 19 de janeiro de 2009. A Justiça estava de recesso. Eles já fazem tudo pensado. Até que consegui ajuizar ação para eu retornar. Dia 30 de abril eu fui reintegrada. [...] 30 de abril de 2009 até 2012, eu fiquei nesse "vai para lá", "vem para cá", "volta para lá", "troca para cá", porque foi a gestão do superintendente que chegou logo após a superintendente que era mulher. [...] Quando ele saiu, chegou um superintendente novo, de origem (nome do banco), um carioca, a quem eu devo muito, eu tenho uma gratidão imensa por ele, por tudo o que ele me ensinou como gestor, pela pessoa que eu virei hoje e por tudo o que ele fez por mim. [...] Eu ficava nesse vai-e-vem e o superintendente falou: "você quer mesmo?". Eu falei: "quero". "Então vamos fazer o seguinte, você vai ficar aqui dois meses sob a minha supervisão". Ele foi muito franco comigo, mas foi polido. "Se você não servir, você vai voltar para a agência, não vai ficar entulhando aqui, porque eu tenho que produzir, eu tenho que ser produtivo". Eu falei: "beleza, vamos embora". Eu fiquei dois meses. Não dei o melhor de mim, mas dei uma boa parte de mim, porque eu já estava numa fase de não confiar muito no banco. Quando você não confia, você não dá o melhor de si naquilo, você já tem uma reserva. [...] Ele gostou e falou: "beleza! Você vai ficar". Ficamos, definitivamente, eu e o (nome de um colega), cuidando da recuperação de crédito. Foi uma fase maravilhosa, porque a gente ganhou dinheiro, a gente foi feliz, a gente ganhou reconhecimento, respeito, ganhou força no nosso discurso, na nossa palavra, porque ele empoderava a gente nisso. [...] eu não fazia pelo banco, eu fazia por ele e pelas pessoas que me cercavam, pelo (nome de um colega), pela equipe que ele montou. [...] Eu comecei a reestabelecer o prazer de estar trabalhando [...] aí, quando mudou a gestão, veio outro superintendente, que era o superintendente do bacanal, literalmente. [...] Tudo, nessa gestão, era velado, não era nada direto. Ele era muito educado, seu amigo, mas ele te excluía completamente do grupo, de uma maneira bastante velada, mas você era excluído mesmo, você não participava de nada, só que era velado. É outro tipo de assédio. [...] Hoje, a (nome da vítima) é uma mulher de 48 anos, que está há um ano e meio de licença do INSS, demitida e reintegrada. Emocionalmente, ela não se considera mais bancária. Não está mais no corpo do banco, não me vejo mais como uma bancária. Estou me redefinindo, me redesignando para outra coisa. (E1)

Esse processo durou de oito meses a um ano, até ele ser transferido. (E3)

Já nesse segundo momento, esse mais recente que me adoeceu, eu tive de sair de licença. Isso ainda não acabou. A primeira licença durou mais ou menos um ano e meio. Eu retornei, fiquei dois meses e entrei em nova licença. De lá para cá, eu venho nesse processo: quando o INSS dá alta, eu retorno, mas eu não tenho mais estrutura emocional para esse tipo de coisa. Lá dentro, eu fico completamente perdido e perseguido, [...] então,

diretamente, eu estou de licença até hoje, desde aquela época até hoje. Teve interrupções, mas elas foram muito curtas. Na minha última licença, eu tive alta do INSS, mas o próprio médico do banco falou que eu não estava apto para voltar. Aí o banco marcou uma nova perícia depois de 30 dias e o INSS me deu uma nova licença, de mais seis meses. Na verdade, isso nunca terminou. Ela saiu, foi transferida, veio um substituto para ela e esse substituto não tinha as mesmas atitudes dela, com uma perseguição e um assédio tão direto, mas, no meu modo de ver, essa situação de assédio, de pressão, de cobranças já estava estruturada dentro da organização, já era uma política nova deles. Era de uma forma diferente, não tão vexatória e humilhante, como ela fazia, mas o outro substituto também fazia algumas coisas. E, apesar de eu estar licenciado, eu sei que isso acontece até hoje. Nessas vezes que eu tentei voltar, mas não consegui, por um mês, dois meses, eu vi que essa situação de assédio continua firme e cada vez mais enraizada dentro da empresa. (E3)

Na verdade, isso nunca passou. Ficou mais forte nos últimos sete anos, no meu último empregador, onde o assédio era mais aberto, a competitividade interna mais acirrada e, a busca por resultados cada vez maior, uma rotina. Não me refiro a uma situação pontual, mas a uma cultura danosa por mais e mais resultado, algo institucional. (E4)

Um ano e dois meses praticamente. Foi no final de 2017 e, em 2018, no ano todo. Eu saí de férias em dezembro de 2018 e, em janeiro de 2019, eu fui desligada. Foi quando tudo acabou. (E6)

Foi em 2018. Para mim, foi muito marcante, porque foi o ano em que eu fui promovida. Eu fui promovida em março de 2018, comecei a ter problemas com a gerente geral e fui afastada por licença-médica, de maio de 2018 até outubro ou novembro de 2018. Eu fiquei quase seis meses de licença. Quando voltei fui transferida para outra agência. Agora tento recuperar minha saúde. Hoje trabalho em uma cooperativa de crédito, as coisas estão melhorando. (E7)

O assédio na instituição em que trabalhei é contínuo, durante o tempo em que fiquei lá. Na verdade, passei por três instituições que foram incorporadas. Na primeira instituição, eu não via muito isso. Mas, da segunda instituição para frente... na primeira e na segunda incorporação isso era uma coisa contínua e era cultura na instituição. (E10)

Na verdade, o tempo todo estamos meio que em pânico. Temos de zelar pelo bom atendimento, cuidar dos clientes e de suas demandas, mas o foco é a produção comercial. Abrir contas, prospectar, vender seguros, capitalização, emprestar... A cabeça não para! Ultimamente está mais forte. Temos muito medo de sermos demitidos, a economia não está legal, muitas agências sendo fusionadas e fechadas, e os gestores estão pegando pesado. Muitos perdem a mão. (E11)

O desgaste diário se manteve. Ela me ligava diversas vezes por dia, antes de sair de casa, durante o expediente e à noite quando eu estava a caminho do hotel ou na estrada em viagem para a próxima cidade. Isso durou pouco mais de um ano, até que chegou minha demissão. De certa forma, um alívio. (E12)

#### **4.4 Como o assédio é tratado no banco que você trabalha**

No terceiro bloco de perguntas, procurou-se identificar e analisar como o assédio moral no trabalho é tratado pelos bancos, na perspectiva dos bancários. As respostas a esse conjunto de perguntas são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Como o assédio é tratado no banco em que você trabalha

<b>Categorias</b>	<b>Códigos analíticos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
Infraestrutura instalada	Desconfiança e medo	E1, E3, E4, E8, E9, E10, E11, E12	<b>8</b>
	Tratativas e provas	E4, E7, E11, E12	3
	Divulgação	E1, E2	2
	Redes sociais	E1, E2	2
	Desalento e resignação	E6	1
Debate	Ausência	E8, E9, E10, E11	<b>4</b>
	Provocações externas	E4, E9, E12	3
	Silêncio oportuno	E9, E10	2
	Luz no fim do túnel	E2	1
Rádio corredor	A gente se fala	E4, E7, E8, E9, E10, E11, E12	<b>7</b>

Fonte: Dados da pesquisa

As impressões dos bancários, quanto à forma como bancos tratam o assédio moral internamente, foram sintetizadas na Tabela 4 e divididas em três categorias que avançaram em dez códigos analíticos identificados conforme se desenvolveram as entrevistas. De acordo com as percepções registradas, foram desenvolvidas análises acerca da infraestrutura instalada nos bancos para o registro e tratativas das denúncias, a existência ou não do debate interno sobre o fenômeno e, como o fenômeno é discutido na chamada 'rádio corredor', termo usado para nominar as conversas informais que acontecem no *happy hour*, nos corredores da empresa ou nos espaços de convivência frequentados pelos profissionais.

A primeira categoria, Infraestrutura instalada, foi dividida em cinco códigos analíticos: Desconfiança e medo, Tratativas e provas, Divulgação, Redes Sociais e Desalento e resignação.

A segunda categoria, Debate, proporcionou quatro variações analíticas: Ausência, Provocações externas, Silêncio oportuno e Luz no fim do túnel.

Por fim, a terceira categoria produzida pelas perguntas do terceiro bloco, foi nomeada Rádio corredor, em alusão ao termo que define as conversas informais que acontecem nos mais variados espaços laborativos, tendo sua análise referendada pela expressão

A gente se fala. A seguir, são desenvolvidas considerações sobre cada item enumerado.

#### 4.4.1 Infraestrutura instalada

Procurou-se nesse momento, saber quais são os dispositivos de denúncias, ouvidoria e prevenção disponibilizados pelos bancos, aos seus funcionários, como, na percepção dos bancários, são utilizados esses canais, como acontece a divulgação e o incentivado de seu uso internamente, e se existe alguma reserva ou desconfiança por parte dos usuários ou alternativas para lidar com o assédio quando ele acontece.

No primeiro momento, evidenciou-se que há uma desconfiança por parte dos bancários, quanto à eficiência do canal e, à garantia de sigilo e confidencialidade do denunciante, além do medo de ser identificado, exposto ou punido de alguma forma em decorrência de sua denúncia.

A seguir, é possível perceber, nos relatos, a desconfiança e o medo presentes nos trabalhadores. A aparente certeza de que o canal de denúncias não funciona e não inspira confiança esteve presente em boa parte dos relatos. É pertinente perceber ainda, que, em determinadas falas, os entrevistados se ampararam no fato de não tomarem conhecimento sobre supostas ações corretivas imputadas aos possíveis assediadores, além do medo de serem descobertos ao denunciar.

Tem, mas o órgão não funciona. Os funcionários são amedrontados, não acreditam nesse órgão. Ele não funciona realmente. É uma denúncia anônima em que você tem que se identificar. Aí todo mundo fica cabreiro. Se é a única verdade, se o banco toma alguma medida, se esse órgão funciona, nós, como funcionários, vemos que não funciona, porque denúncia anônima em que o gestor fica sabendo quem foi não é anônima. [...] Há um medo, uma desconfiança completa. (E1)

Existe o medo de que o próprio algoz conduza o processo de apuração da denúncia acarretando maior perseguição.

Quando acontece a denúncia, você acaba sendo identificado pelo seu gestor, que às vezes é o seu assediador, e ele vem conversar com você sobre a denúncia. Então, é um órgão do banco que não existe. (E1)

Não procurei. Tive medo, falta de confiança. Eu não sabia o que ela poderia fazer se ela descobrisse que alguém tinha denunciado, porque tinha as ofensas pessoais também. (E3)

No banco, por exemplo, existe uma linha de denúncia de assédio. Mas eu, pelo menos, não tenho conhecimento de alguém que tenha feito essa denúncia. Acho que evitam. Acho que é o medo de algum tipo de represália, alguma coisa assim. [...] Apesar de ser falado sobre o sigilo, que será preservada a identidade da pessoa, acho que o pessoal não acredita muito. (E8)

Existe um canal de denúncia desse tipo de caso, mas, vou ser bem sincero, que, talvez por medo, não sabemos como isso chegará lá em cima e como isso voltará. Nós, às vezes, sofremos assédio de todo tipo, de pressão, de perseguição ou qualquer coisa do tipo. Temos o canal, mas não utilizamos. Tem o canal, mas o pessoal literalmente tem medo. Tem a questão do emprego, de perda de emprego, de aumentar mais ainda essa perseguição. Enfim, quem sofre o assédio dentro da instituição onde eu trabalho percebo que acaba procurando outros meios, mas meio oficial de denúncia ou algum canal que exista, o pessoal não utiliza por medo mesmo. Porque não sabemos como isso voltará para nós. Não sabemos, por exemplo, se isso chegará lá no responsável, se ele terá uma conversa com o gestor e o gestor vai, entre aspas, descontar em nós. Então, o pessoal não usa, pelo menos, é meu conhecimento na agência em que trabalho. Nunca presenciei o pessoal falar: "Fiz a denúncia lá". Sabemos que tem, mas não utilizamos. (E9)

Glaxo, o canal existe. Eu até confiava no canal, mas muita gente não confiava. [...] É uma prática muito danosa porque muitas pessoas adoecem com isso. Muita gente está ali no trabalho. Alguns dependem menos daquele trabalho, mas alguns dependem muito. Alguns têm família para sustentar que depende daquilo ali. Não é uma remuneração ruim, são bons benefícios, então a pessoa fica naquilo ali, ela quer manter aquilo ali. Só que, diante disso, muitas pessoas acabam adoecendo. Tentando ficar, e não denunciando por medo. (E10)

Existe um canal de denúncia no RH, mas duvido que alguém tenha coragem. É muito arriscado. Se alguém da diretoria fica sabendo ou se isso chega ao gestor... porque vão dizer que é mimimi, se não aguenta pressão não entra para o banco, entendeu? Nunca soube de uma ação, alguma punição ou correção que tivesse origem o canal de denúncia. (E11)

Sim, possui um canal de denúncia. Quase ninguém usa, porque além das dúvidas quanto ao sigilo, existe o medo das coisas piorarem. (E12)

Diante da cultura permissiva de diferenças e discriminações enfrentada pela sociedade brasileira e do aparato de amparo jurídico insuficiente, a desconfiança sobre os mecanismos de denúncia se materializa nas mais diferentes esferas da convivência humana.

As tratativas e provas surgem como um código analítico que desperta a atenção dos entrevistados poucos trabalhadores sabem dizer como são tratadas internamente as denúncias pelos bancos. Não está muito claro, para a maioria dos trabalhadores que, por detrás dos canais de denúncia, existe o real interesse do empregador de apurar as denúncias e extirpar de vez as práticas hostis de seu ambiente.

Outro ponto que merece destaque é a nítida percepção da vítima de que iniciar um processo de denúncia, mesmo que interna, exigirá de si, enorme esforço comprobatório, imensurável desgaste emocional e relacional. Assim como nas denúncias junto ao Ministério Público, muitas serão as exigências para que a vítima comprove o assédio, além de saber que no caminho longo a ser percorrido surgirá a real possibilidade de passar por novas situações de humilhação sob o risco de a vítima ter sua condição, transmutada à condição de difamador ou caluniador. No cruzamento do aparato jurídico brasileiro com as peculiares questões culturais, existe um vácuo de atuação do poder público, no qual, muitas vítimas que recorrem aos tribunais na ânsia de fazer valer seus direitos e de restabelecer sua dignidade, se deparam com a incompreensão sendo novamente humilhados (PAIVA, 2019).

Os relatos a seguir, reforçam a premissa de que cabe ao denunciante apresentar robusto acervo comprobatório, para então, se fazer ouvido.

Sim, possui um canal de denúncia que quase ninguém usa. Porque, além do receio sobre o sigilo e confidencialidade na denúncia, o denunciante precisa “provar” que os abusos acontecem, e isso é muito difícil, requer muitas e contundentes provas. Como eu disse, temos a impressão de que somos os culpados por isso, mesmo sabendo que as metas são abusivas e as cobranças desproporcionais, às vezes, nos sentimos incompetentes e não assediados. (E4)

O Banco (nome do banco) tinha um canal de denúncia, que era a área de *compliance*. Eu fiz essa denúncia sim, só que eu fiz essa denúncia já estando numa agência nova e, graças a Deus, com uma equipe fantástica. Foi quando eu consegui ver que eu conseguia falar sobre isso de forma mais tranquila. Isso foi depois de seis meses, se não me engano, ou um pouco mais de seis meses, não sei. Quando eu fiz essa denúncia, eles me responderam que já tinha passado muito tempo e que não tinha muito o que fazer. [...] Quando eu fiz a denúncia junto ao superintendente, junto ao regional, eu levei essa documentação, tudo o que eu tinha, e eles viram. Quando eu fiz a denúncia para o canal, eu também mandei toda a documentação que eu tinha, foi enviado, mas eles viram e falaram que não tinha mais tempo hábil, que não podiam mais analisar por causa do período, e aí ficou por isso mesmo. Não aconteceu nada. (E7)

As denúncias são tratadas bem ao estilo da Justiça brasileira. Você precisa encarar o mundo e se prover de todas as provas possíveis e imagináveis. Além de desgastante, é humilhante. (E11)

Me lembro de um caso na agência (nome da agência), em que três colegas foram assediadas sexualmente pelo gestor direto. Eu acompanhei os relatos das funcionárias, registrei e encaminhei tudo para o *Compliance* do banco, mas o processo não andou. Como o banco precisava se resguardar, eles exigiram das funcionárias declarações de próprio punho e com denúncias abertas, nominais. Como se tratava de uma agência no interior de Minas Gerais, nenhuma funcionária teve coragem de se expor e de expor a situação à família, aos colegas e ao público. Ficou assim mesmo. Mais adiante esse mau caráter foi demitido por outras razões. (E12)

Um dos entrevistados sugeriu que, ao tomar conhecimento da denúncia, o assediador arrefece sua conduta por um determinado tempo, voltando à perversidade assim que “as coisas” são esquecidas.

Mas, para ser sincero, nunca vi nenhuma atuação eficaz por parte do canal. O que acontecia era um contato, um comunicado ao gestor que aquilo estava acontecendo, mas ver aquela coisa surtir efeito nunca vi. Tinha um contato com o gestor, que ficava ciente das denúncias, mas, em minha opinião, ficava por aquilo mesmo. O gestor dava uma amolecida por certo tempo e depois voltava ao normal. Nunca vi nada, nenhuma punição, nenhuma ação exemplar por parte do canal a fim de evitar esse tipo de coisa. (E10)

Outro ponto de desconfiança sobre os mecanismos de denúncia e o medo de represálias está na percepção de que os agressores podem tomar conhecimento prévio das denúncias, alterando temporariamente seu comportamento, até que as coisas se estabilizem.

Dentro do espectro da Infraestrutura instalada surgiram depoimentos indicando discreta publicidade ou nula divulgação dos canais de denúncia entre os funcionários. Alguns entrevistados não se lembraram ou se confundiram com o nome do departamento.

Isso é legal. Isso o banco põe, mas esse canal vem lá no rodapé e se você começar a pesquisar muito e perguntar, o seu gestor fala: "por que você está pesquisando isso? Do que você precisa? O que aconteceu?". Você é refém do próprio canal. Ninguém usa e, quando usa, a pessoa já sabe que vai ser demitida, mas que, pelo menos, vai jogar no ventilador. (E1)

Na época, não tinha órgãos dispostos a ouvir esse tipo de denúncia, até porque eu acho que vinha de cima e isso ia descendo. (E2)

A divulgação dos canais de denúncias, nos meios de comunicação interna, como é o caso da *intranet* corporativa mostra-se frágil e carente de melhorias, dada a discrição dada ao tema nos comunicados internos.

Se, por um lado, existem certa cegueira e surdez, por outro, o avanço das redes sociais é visto por alguns como uma nova arma de combate ao fenômeno. Um dado curioso exibido nos relatos foi o uso das redes sociais como instrumento de denúncia. Não sendo uma ferramenta instalada pelo empregador para esse fim, elas foram apontadas como um canal de denúncia de que determinadas vítimas lançaram mão para se fazerem ouvidas. Embora não seja um canal formal, específico para esse fim, as redes sociais foram mencionadas como um meio eficiente de lançar luz sobre o fenômeno. Cabe ressaltar, as implicações legais que devem ser observadas. Esse é



um canal de abrangência exponencial e ilimitada. Todavia, foi exemplificado por dois depoentes como uma alternativa em que se depositou confiabilidade objetiva.

O Diretor-Executivo foi demitido por isso, porque uma das funcionárias não gostou, se sentiu assediada, deu corda para ele e ele, burro - apesar de assediadores, eles todos eram burros -, mandava mensagem pelo WhatsApp: "se você não fizer isso, eu vou fazer aquilo". Aquelas baixarias. A menina foi guardando e um belo dia ela pôs na rede, pôs para o banco, para todo mundo ver. Explicitou o assédio. Foi na rede social. Aí não teve jeito: caiu na rede, caiu no mundo. O banco puxou isso da rede social e tomou uma medida. (E1)

Hoje, na instituição em que eu estou, sim. O que eu percebo é que as pessoas da instituição usam inclusive a rede social para denunciar. É diferente um pouco, porque tem a questão da estabilidade, que, nesses casos, é uma garantia. (E2)

Será interessante que as organizações voltem os olhos às novidades tecnológicas e ao rompimento de paradigmas. A disruptura provocada pela digitalização, que quebra paradigmas tradicionais com a imposição do contemporâneo, parece que não está acontecendo apenas no âmbito das transações financeiras, mas também nas alternativas de comunicação e denúncias.

Assim como a desconfiança e o medo fizeram parte desse bloco de respostas, o desânimo e a resignação se fizeram presentes nos depoimentos. Um misto de desalento, apatia e resignação é percebido nas palavras da entrevistada E6, no recorte a seguir.

Existe, mas eu não procurei, porque eu entendi que ali a minha carreira tinha acabado. O meu nível de desmotivação era tão grande que eu já não via a hora de sumir daquele lugar. A verdade era essa. Então, para mim, naquele momento final, tanto faz ou tanto fez. Eu fiquei muito desmotivada, muito desgostosa. É uma empresa em que eu comecei como estagiária, fiz a minha formação de carreira toda na instituição, sempre tive respeito e carinho por todos os colegas de trabalho. Foi uma carreira muito bonita. E quando eu cheguei nesse período da minha vida, que foi essa avalanche de assédio, não precisavam fazer aquilo comigo, ainda mais considerando a profissional que eu era, de tantos anos, nunca tirei um atestado, sempre estava disposta, foi muito ruim. [...] Quando eu fui mandada embora, para mim foi a salvação, a solução. [...] Foi um alívio para mim. (E6)

Diante das dores causadas pelo assédio, a entrevistada se mostrou resignada, inerte, sem reação, almejando na demissão, o fim do sofrimento vivido. Demissão que lhe trouxe, segundo suas palavras, novos problemas, mas enfim, a libertação.

#### 4.4.2 O debate

A segunda categoria apresentada na Tabela 4 é a categoria Debate, ramificada em quatro códigos analíticos: Ausência, Provocações externas, Silêncio oportuno e Luz no fim do túnel. Para entender como o assédio moral é tratado internamente pelos bancos é preciso entender como o debate sobre o fenômeno acontece no interior das agências bancárias. O resultado não chega a surpreender, quando a análise multinível do assédio, proposta por Paiva (2019), é colocada em prática a partir do cruzamentos dos vértices interpessoal, econômico-organizacional, cultural e institucional. Para que o debate seja uma realidade dentro das organizações, é preciso propósito, a partir desse propósito, promover a conjugação dos vértices na análise, a fim de compreender genuinamente o fenômeno, para então, criar mecanismos verdadeiramente eficientes na prevenção e na eliminação do assédio no ambiente laboral.

Entretanto, esse propósito parece distante. O debate sobre assédio nas organizações bancárias parece ser um tema pouco explorado, ausente do dia a dia dos profissionais como sugerem os depoimentos a seguir:

Dentro do ambien... Não. No dia a dia, não é debatido. O pessoal fica sempre na dúvida: "Está cobrando demais?", "Não. Isso aí já é assédio moral". Acho que não fica muito claro para o funcionário o que é assédio moral ou o que é a pressão mesmo. (E8)

Não. Não vemos nenhum tipo de... sinceramente, não vejo nenhum tipo de discussão nesse sentido. [...] Particularmente, não vejo isso. Vejo discurso, às vezes, de valorização do funcionário. Um discurso mais voltado a isso, mas na teoria. Quando vamos ver na prática, acaba sendo o contrário do que eles pregam. (E9)

Nas instituições em que trabalhei e que presenciei isso, não, Glayco. Isso não era debatido. Eu nunca presenciei. Pode ser que aconteceu em alguma agência ou outra, em algum setor ou regional, mas nunca presenciei. (E10)

Não, a gente não fala disso a gente fala de resultados. Quando falamos de RH, é no meio do ano, quando chega a pesquisa de clima pra responder sob a orientação de que devemos "pensar direitinho" nos benefícios do banco. Já vi gerente geral fica atrás do funcionário para acompanhar o que ele respondia na pesquisa. (E11)

A ausência do debate sobre o fenômeno no espaço laborativo, sugere que as organizações pouco se importam com a ocorrência do fenômeno e suas consequência sobre a vida dos empregados.

Segundo os relatos, o debate só acontece diante de provocações externas. A preocupação de algumas organizações em acabar com o assédio existe, é necessário pontuar. Entretanto, a percepção dos bancários quanto à realização do debate interno estaciona nos momentos em que a direção da instituição é estimulada por ações externas, como nas ações de mobilização promovidas pelos sindicatos da categoria.

O assédio raramente é discutido na organização. Me lembro que o assunto foi tratado pelo banco, uma única vez quando o sindicato dos bancários em São Paulo colocou o tema na pauta nacional de reivindicações. Naquela época, o banco assinou um compromisso público para a erradicação da prática. Houve a distribuição de folhetos com esclarecimentos sobre o que era assédio e o que não era. Mas foi só isso. (E4)

O único debate que a gente vê nesse sentido é do sindicato. Por incrível que pareça, o sindicato, às vezes, quando bate lá, o cara do sindicato que conhece a gente há mais tempo, entrega um panfleto, fala: “Estamos na luta disso aqui, do assédio, estamos lutando com isso, com aquilo”. Mas o banco mesmo não vejo fazendo esse tipo de abertura. (E9)

Via mais por parte do sindicato do que pelo próprio canal da instituição. (E10)

De forma alguma. Quando isso acontece, é porque vem de fora, quando o sindicato dos bancários atua junto às lideranças do banco. Quando a coisa está muito escancarada. (E12)

Enquanto não surgem as provocações externas, o silêncio oportuno domina o cotidiano bancário. Se, por um lado, as vítimas se calam pelos mais diversos motivos e fraquezas, por outro, o silêncio e a cegueira das organizações não deixam de ser percebidos pelos trabalhadores. Parece haver um “lado surdo-cego” das organizações brasileiras um silêncio ensurdecido que pessoas e organizações fazem sobre esse fenômeno, por motivos diversos e com consequências de alcances variados (PAIVA *et al.* 2021).

Não sei se, às vezes, até por um motivo de instigar mesmo as pessoas a pensar mais sobre isso. Como eu disse, às vezes, o pessoal naturaliza muito isso. Então não sei se, talvez, pelo fato do banco não abrir isso até por motivo da pessoa começar a pensar: “Realmente, estou sofrendo um assédio” e começar a lutar contra aquilo. (E9)

Era uma coisa que, na minha opinião, fazia-se vista grossa. Não sei se o banco quer colocar esse assunto em pauta. Acho que não. (E10)

Quando a empresa é condescendente e não elimina as atitudes perversas em seu ambiente, as práticas perversas tendem a se expandir sobre os indivíduos que não

são propriamente perversos, porque perdem referenciais e se deixam persuadir. deixando de se chocar diante de outro indivíduo que é tratado de forma injuriosa. (HIRIGOYEN, 2020).

Uma luz no fim do túnel, o debate acontece, em menor número ele acontece. Colocar em debate assunto espinhoso como o assédio é uma escolha, encarada por muitos como uma escolha difícil. Mas existem gestores e empresas comprometidas com o bem-estar do seu time, pois entendem que o bem-estar dos empregados gera mais lucro e crescimento. Há uma luz no fim do túnel, nem tudo está perdido.

Já foi mais. Não sei se outros temas tomaram importância, e até com a própria pandemia outras discussões entraram em foco, mas na empresa em que eu trabalho sim. Inclusive em alguns processos seletivos eles colocam algumas perguntas para saber qual é o posicionamento do colega numa situação de assédio. (E2)

Essa compreensão nos leva a dois caminhos: uma gestão de recursos humanos mais humana ou uma gestão de recursos humanos discriminatória e exploratória (PAIVA, 2019).

Entretanto, a conversa entre os profissionais do setor continua acontecendo. O debate, a discussão, surge nas oportunidades de encontros, sejam nos corredores ou nos encontros casuais. A expressão rádio corredor apareceu nos relatos. Trata-se de uma expressão, uma gíria, muito utilizada entre os trabalhadores. Em algumas regiões e segmentos, “rádio peão” e em outras, “rádio corredor”, que nada mais é que uma conversa informal que acontece nos corredores da empresa, nos espaços de conveniência, na cafeteria, diante da fotocopiadora ou nas confraternizações. É o tipo de conversa que acontece de forma mais livre e que, muitas vezes vem carregada de verdades não ditas, de impressões pessoais. Entretanto, aqui a expressão foi utilizada com a intenção de dar leveza ao debate.

As respostas reforçam mais uma vez que o assédio acontece em quase todas as equipes e é visto com naturalidade pela maioria dos trabalhadores. Em alguns momentos os abusos acontecem com maior ou menor intensidade, variação condicionada ao perfil dos gestores, aos momentos e patamares de entrega das metas. Essa constância e “sutileza” nas cobranças se misturam com sentimentos de pequenos abusos normalizados, que podem ganhar proporção inestimável até que o adoecimento e o fracasso profissional se materializem.

Muitas vezes, agressões pontuais são confundidas ou generalizadas como assédio moral, o que não se admite em última análise, já que uma das características do assédio é justamente a repetição (HIRIGOYEN, 2012).

Na “rádio corredor”, a gente se fala, tudo se fala, tudo se sabe. Nos relatos a seguir, é possível observar que o assédio moral é visto como uma prática normal no dia a dia do bancário. Os pares se falam, sabem quem são os envolvidos e conhecem o medo de denunciar.

Sim, sempre que nos encontramos fora do banco com colegas da agência ou com colegas de outras agências, o assunto surge. Falamos de um e de outro caso, sempre temos exemplos, e os gestores contumazes, aqueles mais “mão de ferro” são os mesmos. Mas é uma realidade de todos, é da política da empresa, por isso não denunciamos internamente. (E4)

É demais. Não sei se entra como assédio, mas eu acredito que sim. A gente tem dificuldade de perceber quando isso é um assédio. [...] Agora é difícil de lembrar, mas muitas vezes você via gente comentando de gerentes-gerais, da forma como eles tratavam as pessoas, achando mesmo que eram os melhores. Muitas vezes não deixavam caixas irem almoçar ou não deixavam irem ao banheiro fazer xixi, porque a fila estava grande e tinha que cumprir tempo de fila. A gente ouvia muitas histórias. De certa forma, a gente falava: “Deus me livre ter esse tipo de gerente”, mas a gente via que estava ali do nosso lado. (E7)

Acredito que isso venha acontecendo no banco, não é especificamente em uma agência. Mesmo porque, até pelas próprias reivindicações sindicais, vemos que uma das maiores reclamações de empregados de instituições financeiras é justamente isso: essa cobrança de metas abusivas, entendeu? É onde eu falo que, junto dessas metas abusivas, com certeza, terá assédio moral aí. (E8)

Acabamos desabafando entre nós mesmos, com um familiar, choramos pelos cantos, desabamos. Acontece. (E9)

Sim. É a mesma percepção tanto de colegas de instituição como de colegas de trabalho do mercado, de outras instituições. Nós víamos que era uma coisa generalizada. (E10)

É geral. Todo mundo tem uma história para contar. Sabemos quais são os gestores legais, que respeitam e motivam a equipe e, sabemos quais são os gerentes gerais que perseguem até o fim. Ou acontece o resultado ou você está fora. Não denunciamos por medo de represálias. Temos medo de sermos identificados e de alguma forma punidos. Só conheço dois casos de denúncia, mas foram feitas na Justiça do Trabalho depois de demitidos. Mas, até na Justiça do Trabalho é difícil, porque você não consegue mais emprego em banco depois de fazer uma coisa dessas. (E11)

Sim, sempre. Como é uma prática comum, todos têm um caso próprio ou já presenciaram uma situação. Ninguém passa incólume nessa profissão. É impossível ser bancário e não presenciar ou experimentar essa situação. Todos têm medo de denunciar e perder o emprego. (E12)

O assédio no Brasil é percebido pelo assediado sob a “mentalidade de vítima”. Essa visão negligencia as sutilezas e os refinamentos da crueldade e da perversidade, ainda naturalizados e endossados pela sociedade e nas organizações em particular (PAIVA; *et al.*,2021).

#### **4.5 Consequências do assédio na saúde e na carreira das vítimas**

Os impactos do assédio na saúde física e psicológica dos trabalhadores são inegáveis e, precisam ser investigados em escalas mais amplas quanto às suas conexões com os resultados organizacionais, visando contribuir para mudanças nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas e na legislação vigente no país sobre o tema.

Todas as formas de sofrimento no trabalho, e em particular, a pressão profissional excessivamente forte, quando interrompido o estímulo interrompe-se também, o sofrimento, e o trabalhador consegue recuperar o estado de normalidade, diferentemente do assédio moral, que deixa profundas sequelas que podem evoluir para o estresse pós-traumático até a sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras de personalidade (HYRIGOYEN, 2012).

O presente trabalho foi realizado com o intento de identificar as consequências do assédio moral no tocante à saúde e à carreira, aos olhos das vítimas, bancários do estado de Minas Gerais. Deixar de registrar as consequências associadas ao assédio moral sobre a saúde e a carreira das vítimas ouvidas deixaria uma importante lacuna aberta nessa narrativa. Infelizmente, não há como ignorar os malefícios causados pelo assédio moral à saúde, à vida social e à carreira das vítimas.

Os impactos do assédio moral que foram, e são, sentidos e associados pelas vítimas estão sintetizados na Tabela – 5 que foi estruturada a partir de duas categorias Saúde e Carreira. As categorias, por sua vez, foram desmembradas em códigos analíticos que visam sintetizar as percepções dos entrevistados, conforme é possível verificar a seguir.

Tabela 5 – Consequências do assédio para a saúde e carreira do bancário

<b>Categorias</b>	<b>Códigos analíticos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
Saúde	Sintomas, diagnóstico e apoio	E1, E3, E5, E6, E7, E9, E11, E12	<b>8</b>
	O uso de medicamentos e outras substâncias	E1, E4, E8, E11	4
	Pensamentos suicidas	E1, E3, E7	3
	O estigma	E3, E5	2
Carreira	O fim e o alívio	E4, E6, E9, E10, E11, E12	<b>4</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Geralmente, as consequências do assédio moral na saúde dos trabalhadores pressupõem sintomas pertinentes ao estresse, como cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos e dores de colunas entre outros, principalmente quando o assédio é recente ou quando existe a possibilidade de reação pela vítima ou solução do problema. Aos sintomas de estresse provenientes do assédio moral somam-se o sentimento de impotência, a humilhação e a ideia de que “isto não é normal!” Nesse estágio, se afastada do seu agente provocador, a vítima pode se recuperar rapidamente, restabelecendo seu equilíbrio, sem maiores consequências a longo prazo (HIRIGOYEN, 2012).

Entretanto, se o assédio moral se prolongar por mais tempo ou se tornar mais intenso, é possível que se instale na vítima, um quadro depressivo mais forte, com sérias consequências em sua saúde. A pessoa assediada pode apresentar também, apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e desinteresse por seus próprios valores (HIRIGOYEN, 2012).

O depoimento a seguir compila elementos externos à debilitada saúde psíquica da bancária, que percorreu uma trilha iniciada desde a negação da doença culminando na tomada de decisões inesperadas e preocupantes:

Em 2017, comecei a ficar doente e não acreditei, fui empurrando. Em 2020, eu fui demitida, mesmo estando doente. Eles sabiam que eu estava doente, eu estava em tratamento, eu estava em acompanhamento. Eu não entrei com CAT<sup>12</sup>, eu não quis fazer nada jurídico. [...] Eu fui demitida em julho e no dia 30 de setembro eu raspei o meu cabelo, inteiro, passei máquina zero. [...] Foi o pico de tudo. Eu estava doente, demitida e o juiz não analisava a minha reintegração - ele levou um ano para acatar uma tutela antecipada -, o INSS não agendava uma perícia para mim, para eu mostrar a minha doença. No último contato que eu tive com o INSS, ele me deu dois anos de licença-médica, para você ter uma ideia, porque ele viu o meu estado deplorável. Ele

<sup>12</sup> Comunicação de Acidente de Trabalho

falou: "(nome da vítima), eu vou te dar dois anos para você se reestabelecer, para você poder tentar se reabilitar" (E1),

Diante dos sintomas, o melhor caminho é procurar acompanhamento médico especializado, dar continuidade ao tratamento e se apoiar na família e nos amigos, segundo os entrevistados:

Conversando com a minha esposa, acabei procurando um médico especialista, um psiquiatra e um psicólogo. Eu fui diagnosticado com depressão, ansiedade e síndrome do pânico. Aí comecei a fazer o tratamento de psicoterapia e a tomar medicamentos (E3).

Nesse meio tempo, eu desenvolvi uma ansiedade muito grande. Comecei a tomar remédio para ansiedade, para depressão. Quando eu retornei, já bem fisicamente, o psicológico já estava afetado. É uma ansiedade, é uma sensação de inferioridade, de incapacidade, coisas que eu não tinha antes [...] que me abateu. A falta de concentração, esquecimento, menos disposição, irritabilidade, cansaço, porque você não dorme bem, então já acorda com uma sensação de cansaço. Aí vem a fadiga, mudança de humor. Uma coisa levou à outra, coisas que eu não tinha antes. (E5).

Depois que eu saí do banco, eu procurei apoio psicológico e psiquiátrico e fui melhorando, fui esquecendo esse assunto. Continuei a trabalhar, que é o que eu gosto de fazer, e a gente vai colocando uma pedra nesses assuntos ruins que acontecem com a gente [...] as pessoas não tiveram trato nenhum, cuidado nenhum. Eu chorava o tempo inteiro, não era uma coisa normal para mim. Foi muito ruim. (E6).

Os traumas que a gente carrega um pouco na vida. Nesse período, eu descobri que a minha questão do peso teve muito a ver com essa ligação. Com a dificuldade em dizer "não", eu me escondo muito atrás de alguma coisa. Cada um busca uma fuga e eu descobri que eu me escondo atrás do meu peso, que ainda é uma coisa que eu não consegui vencer, por isso que eu digo que é uma luta. [...] Esse período foi um dos períodos em que eu mais engordei [...] eu tomo remédio até hoje, eu não parei de tomar remédio. Eu já tentei parar, mas eu acho que são ganchos. [...] eu tento me equilibrar por causa do peso, algumas outras coisas puxam uns ganchos que, de certa forma, eu ainda preciso manter na linha e o remédio me ajuda nisso. Naquela época eu comecei com o tratamento psiquiátrico e psicológico e até hoje eu mantenho esse tratamento para poder continuar bem, ou pelo menos tentar continuar bem, da melhor forma possível. (E7).

Percebo assim, como te disse, igual o caso dessa antiga gerente, ela chegou a fazer tratamento com psicólogo, começou a tomar medicamento, ela chorava. Uma senhora, até muito próximo dela, a gente se encontrava final de semana, ela chorava [...] na questão da desmotivação mesmo. Às vezes, a pessoa se sente inferior aos demais, vai sentir o impacto disso na própria saúde mental (E9).

Temos muitos colegas com gastrite, síndrome de pânico, depressão, insônia. Pode ser em razão da pressão que vivemos. Eu tomo antidepressivo, faço acompanhamento psiquiátrico e tenho um grupo de pedal. Isso tem me ajudado (E11)

Quem sofre o assédio moral, em pouco tempo perde o brilho nos olhos, perde a autoconfiança, se sente incompetente, intruso, impostor. Ansiedade, depressão, fobia social, medo, insegurança fazem parte da nossa vida.



Problemas de pressão alta, gastrite, sudorese, consumo regular de álcool são comuns à maioria dos bancários. Boa parte busca apoio profissional nos consultórios psiquiátricos e nas terapias. O amparo espiritual tem ajudado aos mais religiosos. A gente se agarra a tudo para melhorar e suportar (E12).

Dentro da categoria consequências para a saúde das vítimas, o uso de medicamentos e outras substâncias, como o álcool, foi relatado.

Eu tomava oito medicamentos. A (nome do medicamento), para dor, é de 75 miligramas e eu tomo 150 por dia. Eu tomo (nome do medicamento) para dormir, tomo dois comprimidos. Eu tomo o (nome do medicamento), que é para ansiedade, para ajudar a dormir. Eu tomo (nome do medicamento) para induzir o sono, porque eu não consigo pegar no sono. Eu tomo a (nome do medicamento), que é para as cartilagens, por causa da fibromialgia, da dor na junta, e ela ajuda, é uma vitamina. Eu tomo um outro para a fibromialgia, que me deixava dopadinha, doidona, de não abrir nem o olho, mas hoje eu já consigo não tomar (E1).

Eu considero a saúde psíquica dos bancários muito ruim. A maioria é devastada emocionalmente. Usar antidepressivos e abusar do álcool é uma realidade. Você sempre vai encontrar um colega que toma um remedinho tarja preta ou bebe umas latinhas pra cair no sono [...] Uma parte considerável dos bancários tem estresse, ansiedade e depressão. Eu mesmo comecei a tomar antidepressivo, eu estava tendo problemas para dormir, tinha fobia social. Eu estava com medo de ver gente (E4).

No banco, vejo muita gente que toma remédio de tarja preta. Acho que isso não é por um motivo fútil. Com certeza, estão sendo afetados por alguma coisa. Essa pressão é muito grande e o estresse que fica é muito grande [...] não são todos, mas são muitos. [...] eu brinco que eu não tomo remédio de tarja preta, mas tenho problema de estômago, entendeu? E meu problema de estômago é nervoso. Acho que é dessa forma. Mas afeta a saúde mental, afeta sim. (E8).

Como eu disse, quase todo mundo toma um antidepressivo, um remédio para ajudar a relaxar e dormir. É muito comum na nossa profissão (E11).

Possivelmente, a sociedade contemporânea tem sentido mais presente o hábito e a necessidade que os indivíduos têm de recorrer aos antidepressivos e relaxantes. Todavia, isso é agravado quando o assédio se instala no ambiente de trabalho.

O autoextermínio aparece como uma das consequências do assédio na saúde das vítimas. Os pensamentos suicidas marcaram alguns relatos, uma situação extrema que, muitas vezes, se concretiza quando o apoio fora dos limites das organizações não é procurado.

Eu pensei em me matar. Estou sendo bem sincera. Falei: "chega, já perdi o meu propósito aqui". [...] eu pensei em me matar literalmente, em tomar uma caixa de remédio a que eu tinha acesso, em pular do sétimo andar. Eu vou te ser bem sincera: eu não fiz isso tudo pela estrutura familiar que eu tenho, pelo amor que eu tenho à minha família (E1).

Depois de um tempo. Eu não estava suportando mais. Às vezes eu não tinha condições, eu tinha medo de ir para o trabalho, eu tinha medo até de viver. Às vezes eu estacionava o carro longe e ia caminhando pela Avenida Rio Branco. Pensei em fazer algumas besteiras quando passava algum ônibus ali pela avenida (E3).

Para mim foi muito difícil, eu fiquei de licença. Eu morava com a minha irmã e as duas tinham que trabalhar, mas ela estava trabalhando e eu tinha que ficar dentro de casa, não tinha com quem mais eu ficar. Ela falava: "graças a Deus que aqui em casa tem grade, porque eu sei que pelo menos você não vai fazer nada de errado". Eu estava num estado de achar que não tinha nada, que não valia nada (E7).

O trabalhador deprimido tende a disfarçar os sintomas para seus próximos, até mesmo para seu médico, por se sentir culpado de não estar mais à altura das expectativas de sua hierarquia. É essencial estar em alerta quanto aos estados depressivos, pois o risco de suicídio é grave (HIRIGOYEN, 2012).

Não fosse suficiente a dor causada pelo assédio, as vítimas pontuaram a vergonha e o preconceito carregado no estigma da doença emocional. O receio em tornar pública a necessidade de usar medicamentos psicotrópicos aparece nos relatos:

Eu fazia uso desse tipo de remédio. Então, eu fiquei com mais medo ainda. O médico queria, mas eu não quis de jeito nenhum. Não houve afastamento, em nenhum momento. Tentei enfrentar tudo (E3).

É, principalmente quando se trata de doença ocupacional mental, existe um estigma nas pessoas. Eu acho que as empresas de um modo geral não estão muito preparadas para isso. Eu acho que existe um preconceito com esse tipo de doença ocupacional. [...] Eu já fazia consultas com psiquiatra, mas nunca tinha tirado nenhum dia de atestado, porque eu tomava um remédio e ficava bem. Eu tinha muita ansiedade. Eu acordava de madrugada ou deitava pensando em bater aquela meta, em conquistar aquele produto, ficava pensando para qual cliente eu ia oferecer, como eu ia conseguir atingir. Isso não saía da cabeça. Ficou uma coisa psíquica mesmo. (E5)

O estigma da doença mental se abriga no preconceito e na falta de informação. O melhor caminho para combatê-lo passa pelo entendimento e a abertura de discussões que não precisam esperar pela iniciativa governamental.

#### **4.5.1 Consequências para a carreira**

O assédio moral é responsável por uma sucessão de efeitos negativos sobre a vida das pessoas e das organizações, entre eles o excesso de faltas, a alta rotatividade de pessoal, a queda na produtividade, o baixo nível de compromisso e de engajamento

organizacional e a piora do clima organizacional. O assédio moral, pode prejudicar a autoestima do trabalhador, resultando em uma saída permanente do mercado de trabalho e, em casos extremos, o suicídio (OLETO; PALHARES; DOMINGUES, 2020).

Entre as consequências o fim da carreira é visto, por algumas vítimas, como o alívio do sofrimento. As práticas hostis destroem as crenças, os valores e a visão de futuro. A ocorrência de assédio moral ou sexual nas organizações frustra a busca do trabalhador pelo fortalecimento de seus valores, que refletem uma transformação pessoal e profissional positiva no ambiente de trabalho. Tal frustração pode trazer muitas consequências severas para as vítimas de assédio (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2018). Este sentimento fica estampado nos relatos a seguir:

Quanto à carreira, depois que você adoece não tem volta. Cada dia é pior que o outro. É como areia movediça. Depois que você é psicologicamente destruído, a carreira vai pelo ralo. Poucos conseguem se reerguer. É muito triste (E4)

Isso é muito comum. Pessoas adoecem e muitos, quando saem, acabam por não querer mais aquilo para ela, não querem mais atuar em área financeira. Quantos bons profissionais eu vi sair com idade, pessoas novas de idade que poderiam ter um bom futuro na carreira financeira, e, simplesmente, desistiram porque viram que aquilo iria prejudicá-los mentalmente, profissionalmente e, até mesmo, fisicamente (E10).

Quando a pessoa adoece emocionalmente, não tem volta, a carreira acaba, porque toda vez que sente a pressão por resultados a pessoa abala e espana. Não são vistos com bons olhos. Muitos se sustentam na carreira à base de remédios (E11).

Quanto ao assédio sexual no local de trabalho, uma das consequências profissionais está ligada às atividades e à carreira da vítima, ou seja, o assediador pode adotar atitudes ameaçadoras ou retaliatórias, promovendo demissões inesperadas de funcionários, exclusão de lista promocional ou, mesmo, demissões. Neste último caso, muitas vezes o assediado solicita a sua demissão “espontaneamente” (PRATA, 2010). Nos relatos de entrevista a seguir é possível verificar o quanto é dolorosa a experiência do assédio na vida das vítimas que, diante do sofrimento, enxergam na demissão sua absolvição.

Então, havia chegado aquele final de carreira e eu estava torcendo, em que pese eu não poder ser desligada, para que aquela situação se finalizasse de algum jeito. Quando eu fui mandada embora, para mim foi a salvação, a solução. (E6)

São n impactos, motivos que vão impactar negativamente o futuro, a carreira desses profissionais. Chegou a um ponto em que ela não aguentou mais. Hoje eu vejo, ela não trabalha mais em banco. Eu vejo e, conversando com

ela, ela falou: "Eu me libertei." Ela fala mesmo: "Eu me libertei de uma coisa que estava me fazendo mal mesmo" (E9).

Novamente a naturalização das práticas e dos comportamentos perversos, peculiares ao assédio, se mostra presente no entendimento do bancário, que percebe essa devastadora rotina como uma situação cíclica em que nem todos são fortes o suficiente para suportar.

Quanto à carreira a gente vai levando. Os profissionais mais jovens, com maior empregabilidade, começam a pular de banco em banco. Ficam três, quatro, cinco anos num banco e quando sentem que está na hora de sair, quando a "coisa aperta", partem para outra e se mantêm empregados. Outros não têm a mesma sorte, demoram a perceber que estão adoecendo, o desempenho diminui, tornam-se improdutivos, viram problema. Inadequados para a organização, são abandonados e jogados no mercado. Precisam encontrar outro caminho para garantir sua sobrevivência e a manutenção de suas famílias. É cruel, mas é assim que funciona (E12).

O assédio consegue transpor todas as fronteiras de alcance imagináveis, sua perversidade se traduz em danos à saúde e à autoestima do indivíduo, assim como em seu futuro profissional e nos seus relacionamentos sociais. Afeta ainda, o desempenho das organizações com perdas financeiras, de imagem e produtividade e, indiretamente, a toda sociedade que, logo adiante, se ocupará em lidar e reparar as consequências e as mazelas produzidas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a percepção de bancários do Estado de Minas Gerais sobre o assédio moral sofrido nas organizações bancárias onde trabalham ou trabalharam. Metodologicamente, foi desenvolvido um estudo descritivo, qualitativo, baseado em um estudo de caso com funcionários de bancos ou cooperativas de crédito.

O estudo foi realizado com 12 trabalhadores, sendo sete homens e cinco mulheres, com idade média de 45 anos de idade. A experiência profissional como bancários dos entrevistados era de 25 anos, em média, sendo que o entrevistado com menor tempo na profissão tinha oito anos de experiência e o mais longo profissional em atividade, contabilizava 39 de carreira. Os entrevistados tinham formação acadêmica mínima, de nível superior, e ocupam ou ocuparam cargos de baixa e média gerência em instituições bancárias estabelecidas no território mineiro.

Todos os entrevistados experimentaram, em algum momento da carreira, os impactos gerenciais decorrentes dos processos de fusão e aquisição entre seus empregadores, o que acrescenta a esses profissionais experiências únicas no que tange às variações relativas aos diferentes tipos de administração e gestão de pessoas.

Os dados provenientes das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Dentre os resultados obtidos, destaca-se a nítida percepção, aos olhos dos entrevistados, de que o fenômeno do assédio moral paira sobre o ambiente laborativo bancário de forma naturalizada e constante. Independentemente do tipo de empregador, se banco privado ou estatal, com controle acionário no Brasil ou no exterior, o assédio moral é percebido e sentido nas entranhas de todas as instituições nas quais os entrevistados trabalharam ou atualmente são empregados. Em algumas instituições o assédio se mostra de forma mais branda e em outras é visto como um método de gestão. Cabe ressaltar, que os entrevistados que transitaram entre bancos e cooperativas de crédito indicam como quase nula a prática do fenômeno no ambiente cooperativo.

De maneira global, os entrevistados têm um bom entendimento acerca do que é assédio moral, mesmo que amparados no viés de senso comum dada a popularização do termo nos últimos anos. Ao expressarem o entendimento que têm sobre o fenômeno, os entrevistados se valeram de exemplos práticos corroborando a ideia de que a violência é sentida e percebida no espaço comum diariamente. O fenômeno encontra-se presente, vivo, no cotidiano laborativo dos bancários, e foi associado pelos bancários a uma atividade insalubre e todos vincularam a prática a um ambiente ruim, pesado, que causa constrangimento e adocece as pessoas.

O fenômeno não é visto como algo pontual, que se atém a um único algoz, e sim como um aparato de mecanismos que produzem situações de perversidade sistêmica. O ambiente bancário e a organização do trabalho bancário abrem possibilidades reais para o nascimento do fenômeno no meio. Os relatos indicam que a forma como o trabalho é organizado, monitorado e controlado implica na produção de comportamentos ruins para o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, informação que converge com apurações realizadas pelo Ministério Público do Trabalho (2013). Em meio a uma organização do trabalho que propicia a prática do assédio, surgem também maus gestores que se valem da permissividade do ambiente para impor a tirania e a gestão por injúria diante de suas equipes.

Os relatos mostraram que a cultura organizacional dos bancos proclama a formação de equipes de alta performance. Internamente, há uma crença de que os melhores e mais capacitados profissionais do ramo fazem parte de suas equipes. São vitoriosos que conseguiram superar todos os obstáculos apresentados na terrível maratona seletiva, os melhores “soldados” entrincheirados com o único objetivo de superar a cada dia as mais ousadas metas que se renovam continuamente, indiferentes a qualquer contratempo externo. Para dar suporte ao discurso, muitos são os benefícios indiretos e agregados a um salário interessante frente à realidade nacional as recompensas por superação são encantadoras e o “dinheiro está na mesa”. Aplico aqui uma metáfora usada pela entrevistada E1 em seu relato, “nos prendem com algemas de ouro”.

Em contrapartida, a cultura de superação sem limites, a ideia de que, para servir a instituição bancária é preciso ter “faca nos dentes” porque, “missão dada é missão cumprida”, ao longo do tempo esvaziam o entusiasmo e esgotam a energia dos trabalhadores que, ao menor indício de queda na produtividade, já começam a ser

vistos como incompetentes, incapazes ou desanimados. Inicia-se assim, um processo de desestabilização que, se não revertido de imediato, pode se transformar um longo processo de “fritura” que, na verdade, se configura em práticas perversas. “Ou vira o placar ou está fora”. De repente, é possível acontecer que aquele que tinha as melhores performances veja na base dos rankings e das planilhas, “abaixo dele, só o atenciosamente”.

Por razões como as mencionadas, os bancários se mostram, muitas vezes, confusos e em conflito pessoal sobre o que é real, sobre o que é assédio ou simplesmente uma cobrança natural por melhores resultados. Parafraseando a entrevistada E2, se não aguenta a pressão, você está na profissão errada, melhor procurar outro emprego. Ficam as indagações: quanto e por quanto tempo o trabalhador suportará essa rotina? Qual é a real dimensão do cascadeamento do assédio que vem de cima para baixo?

No que diz respeito às formas como o fenômeno acontece, os entrevistados relataram os mais variados tipos e métodos de assédio moral, indo desde a recorrente “pressão” que termina por humilhar e atentar contra a dignidade das vítimas diante de seus colegas, pares, subordinados e superiores, até o isolamento, a falta de comunicação, a indiferença e a transferência para departamentos internos nos quais suas habilidades e competências são desprezadas ou subestimadas. Nos relatos prevaleceu a percepção de que a demissão é iminente, mas antes que ela aconteça, é preciso atravessar o purgatório. Os processos de desligamentos são morosos e há indícios de que esse purgatório pode ser evitado com o pedido de demissão, sendo travada, assim, verdadeira queda de braços por direitos, entre patrões e empregados.

Invariavelmente, o assédio moral nos bancos acontece, segundo os relatos, em convergência com os métodos de assédio, práticas hostis, apontados por Hirigoyen (2012). As práticas hostis conhecidas se alternam, demonstrando pouca ou nenhuma variação das já conhecidas. Outro ponto que chama a atenção refere-se ao tempo de duração do assédio. Muitos entrevistados reforçaram a ideia de que o assédio é visto de forma naturalizada, em razão da alternância entre os autores, provocada pela prática usual dos bancos de transferir os gestores das agências com certa regularidade, sob o pretexto de oxigenar as equipes e promover a constante evolução dos pontos de negócios. Em meio a essa “oxigenação”, é possível que a “vítima da vez” se depare com um novo gestor, uma nova situação ou oportunidade, que lhe

permita mudar de condição. Não coincidente, os entrevistados indicaram que o assédio, em média, dura cerca de dois anos e meio.

As ameaças de demissão fazem parte do repertório nas reuniões de abertura do dia. Insinuações de que as coisas precisam melhorar e a permanente lembrança de que lá fora existe um grande contingente de candidatos prontos a assumir sua vaga foram registros recorrentes nos relatos. Atribuir novas tarefas ou tarefas não previstas no escopo do modelo gerencial também foi comum nos depoimentos, assim, como a retirada de registro de determinada carteira de clientes à matrícula da vítima, fato que causa grande estranheza e insegurança quanto ao futuro profissional.

Raramente foi noticiada a prática do assédio entre pares e colegas. Quando a ocorrência dessa direção de assédio foi mencionada pelos entrevistados, ela foi atribuída à proibição por parte do superior hierárquico e pelo receio de colegas se virem como alvo do assediador e não propriamente o assédio na direção horizontal. Geralmente, toda a equipe percebe quando o assédio acontece e quais são os alvos. Entretanto, os colegas se solidarizam às escondidas, distantes dos olhares do assediador que, usualmente, é o chefe responsável pela agência ou departamento.

Por se tratar de comportamentos que vêm de cima para baixo, os maiores envolvidos mencionados foram os gerentes gerais. A função que mais se destacou nos relatos, como protagonista das perversas práticas, foi a função que cabe aos gerentes gerais, responsáveis pela condução da agência bancária. Por outro lado, os gerentes gerais também, se viram na condição de vítimas de assédio por parte dos superintendentes regionais e esses, em menor escala, como vítimas do diretor de rede. É uma reação em cadeia que, banalizada, ganha feição de naturalidade na organização do trabalho bancário.

Faz-se necessário, então, recorrer à proposta de Paiva (2019) quanto à análise do fenômeno sob a perspectiva multinível que engloba quatro importantes vértices: a relação interpessoal que, a princípio, é a mais lembrada e discutida, quando se trata do fenômeno; o vértice econômico-organizacional atrelado às demandas e imposições em contextos econômicos com prevalência da acirrada competitividade e elevada pressão sobre as organizações; o aspecto cultural comum à sociedade brasileira, no qual a permissividade e a relativização das diferenças e discriminações se apresentam cotidianamente e, por fim, o aspecto institucional que abriga um aparato



legal ineficiente e em estágio ainda preliminar, no tocante ao combate e à criminalização do assédio em ambientes de trabalho.

Quanto à percepção dos bancários sobre a forma como os bancos tratam o assédio moral em suas dependências, houve um consenso em torno do fato de que os instrumentos formais de denúncias existem. Todavia, a desconfiança quanto ao uso seguro do canal é majoritária. A relação não inspira segurança aos bancários de que a confidencialidade será garantida e o medo de represálias é manifesto. Assim como a dificuldade encontrada em formalizar uma denúncia na Justiça brasileira, os entrevistados apontaram empecilhos semelhantes no âmbito das organizações que, invariavelmente, se cercam de condicionantes no intuito de se resguardarem e evitarem uma denúncia inconsistente, cabendo à vítima a reunião de robustas provas, trazendo-lhe ainda mais humilhação e desistência do intento.

O debate sobre o assédio nos bancos dificilmente atinge a base da pirâmide produtiva. Salvo em casos específicos ou em ações isoladas promovidas pelos sindicatos, a inexistência de debates sobre o fenômeno e sua caracterização, junto aos trabalhadores, é mais uma constatação da pesquisa. Segundo os bancários ouvidos, isso pode acontecer por três razões básicas que são: a) desinteresse e o receio do banco em estar despertando uma discussão desnecessária; b) a existência de assuntos vistos como de maior importância na pauta diária das agências e c) oportuno silêncio que desvenda o “lado surdo-cego” das organizações brasileiras (PAIVA *et al.*, 2021).

Se, por um lado, as discussões oficiais não acontecem, por outro, os bancários não deixam de falar sobre as situações de assédio e seus protagonistas. Em boa parte dos encontros, os bancários conversam entre si sobre o fenômeno e o grau de ocorrência nas agências, enumerando os maiores vilões e criando quase uma lenda urbana, dificilmente denunciada, quer seja pelo medo de repreensões, pela incapacidade de reunir provas contundentes ou, mesmo, por acreditar que tudo não passa de uma situação normal e comum a todos.

É certo que o abuso produz consequências irreparáveis à saúde física e psíquica das vítimas. Entre os relatos, foram citados sintomas como depressão, ansiedade, fobia social, sensação de incapacidade, baixa autoestima, problemas gastrointestinais, sudorese, distúrbios do sono, fadiga e até pensamentos suicidas, que foram

associados ao assédio sofrido. O uso de medicamentos controlados e o aumento de substâncias como álcool e fumo também foram relatados pelas vítimas, além de irritabilidade, distanciamento social e mau humor corroborando os indicativos do referencial teórico apresentado.

Além das consequências à saúde, os relatos impuseram outra consequência, relacionada à carreira das vítimas, ficando evidente o desencantamento com a carreira, o que alguns chamaram da perda do brilho nos olhos. Algumas das vítimas ouvidas se posicionaram como inaptas ao exercício da função depois do assédio, mesmo que em outra instituição. Outras contaram que o fim da carreira é visto como um trunfo de quem conseguiu escapar deste mal vivido. Seria como ganhar a liberdade.

O presente trabalho, como qualquer outra pesquisa, apresentou pontos de atenção e limitação. A coleta de dados se tornou lenta e longa, em razão da grande dificuldade com que o pesquisador se deparou em arregimentar voluntários para falar sobre suas experiências. Alguns declinaram da decisão de conceder a entrevista sob a alegação de não se sentirem, ainda, confortáveis em rememorar a situação. Outros deixaram de falar por receio de que a pesquisa, em algum momento, fosse utilizada pelo empregador trazendo-lhes futuros problemas, e boa parte dos bancários prospectados pelo pesquisador, em conversas preliminares, não se viram na condição de assediados, apesar dos inúmeros indícios de terem vivido tal experiência.

Algumas contribuições do presente trabalho de pesquisa podem ser apresentadas. No que tange à contribuição acadêmica, nele aborda-se o fenômeno em um ambiente reconhecidamente propício à sua prática, embora existam poucas pesquisas realizadas nesse espaço laborativo.

Quanto à contribuição teórico-pragmática, vale registrar que o trabalho foi desenvolvido por um profissional que trabalhou por quase três décadas no sistema bancário nacional, vivenciando, nesse período, três processos de fusão e aquisição em três diferentes bancos.

Como contribuição no âmbito organizacional, o trabalho apresenta às diferentes organizações que possam se interessar um pouco da perspectiva de seus empregados sobre um fenômeno que precisa ser visto pelas empresas e combatido em seu nascedouro de forma ostensiva e intolerante, ao contrário do que é percebido

pelos funcionários. Vale lembrar que um ambiente saudável pode produzir mais riqueza e resultados verdadeiramente sustentáveis. E essa não é uma difícil escolha.

O trabalho também abre novas oportunidades de pesquisa. Embora não tenha sido o foco da pesquisa, foram detectados traços de preconceitos relevantes de acordo com os depoimentos. Os entrevistados trouxeram indícios da presença de discursos e comportamentos sexistas, homofóbicos e etaristas, além de as vítimas carregarem o estigma da doença mental, proveniente do assédio moral que sofreram. São oportunidades para novas pesquisas sobre o fenômeno que se desenham e de que como sociedade pluralista, não se pode abrir mão.

Outras oportunidades de aprofundamento de estudos sobre o fenômeno surgem no campo teórico-conceitual diante da similaridade das práticas de assédio no setor bancário com as práticas observadas na área de vendas, assim como nas abordagens pragmático-organizacionais com o desenvolvimento de mais pesquisas sobre o assédio no setor bancário pelos Programas de Pós-graduação Profissionais envolvendo os aspectos profissionais, individuais e coletivos, além das oportunidades de contribuição acadêmicas junto às associações e sindicatos ligados à categoria. O assédio é um fenômeno que carece de uma análise ampla e interdisciplinar, dada sua complexidade que demanda uma perspectiva multinível que englobe o lado interpessoal, as demandas econômico-organizacionais, o aspecto cultural e a realidade institucional brasileira. Trata-se de um tema repleto de oportunidades e aberto a novas contribuições.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. **Câmara aprova punição para assédio moral no trabalho**, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/553265-camara-aprova-punicao-para-assedio-moral-no-trabalho/> Acesso: 07-jul-2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. **Mapa Assistencial**. Painéis dinâmicos - Dados assistenciais da saúde suplementar, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/ans/pt-br/aceso-a-informacao/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor> Acesso: 13-jul-2022.

AUBERT, N.; DE GAULEJAC, V. AUBERT **Le cout de l'excellence**. Paris: Seuil, 1991.

ÁVILA, ROSEMARI PEDROTTI DE. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**, 2008, 158f. Dissertação (Mestrado em Direito). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul: UCS, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.

BARRETO, M. M. S. **Violência, saúde, trabalho: uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2006.

BARRETO, M. M. S.; VENCO, S. **Da Violência ao Suicídio no Trabalho**. In: BARRETO, M. M. S.; NETTO, N. B.; PEREIRA, L. B. (Org.). **Do assédio moral à morte de si: significados sociais do suicídio no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011. p. 221-248.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

BRUNO, W. P. **Bancários não são máquinas**. In: SZNELWAR, Laerte Idal (Org.). **Saúde dos bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011. p. 21-31.

CASTORIADIS, C. **La crise du processus identificatoire**. Conexions. Éres, Paris, n. 55, p. 123-36, 1990.

\_\_\_\_\_. **La Montée de l'insignifiance**. Carrefour du labyrinthe IV. Paris: Seuil, 1996.

CASTRO, CLÁUDIO ROBERTO CARNEIRO DE. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTR, 2014, p.20.

CHIZZOTTI, ANTÔNIO. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, P. A. **Novos horizontes para as relações de trabalho**. In: FERRAZ, D.L.S.; OLTRAMARI, A. P.; PONCHIROLLI, O. (Org.). *Gestão de pessoas e relações de trabalho*. São Paulo: Atlas, 2011.

DE GAULEJAC, V. **La Société malade de la gestion**. Paris: Seuil, 2005.

DE GAULEJAC, V.; LÉONETTI, I.T. **La lutte des places**. Paris: Desclée de Brouwer, 1994.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. Brasília: Paralelo 15, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2007.

DIAS, F. S. e ANGÉLICO, A. P. Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura. **Temas em Psicologia**. v. 26, n. 1, mar. 2018, p. 15-30.

ENRIQUEZ, E. **O trabalho de morte dentro das organizações**. In: KAËS, R. *et al.* A instituição e as instituições. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991. P. 53-80.

\_\_\_\_\_. **Les enjeux éthiques dans le organisations modernes**. Sociologie & Sociétés, v. XX, n. 1, p. 25-38, 1993.

\_\_\_\_\_. **O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica**. Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

\_\_\_\_\_. **Perda do Trabalho, Perda da Identidade**. In: NABUCO, M. R.; CARVALHO NETO, A. (Org.). Relações de trabalho contemporâneas. Belo Horizonte: IRT da PUC de MG. p. 69-83, 1999.

\_\_\_\_\_. **O homem do século XXI: sujeito autônomo ou descartável**. RAE-FGV-Eletrônica, São Paulo v. 5, n. 1, jan.-jun. 2006.

ENRIQUEZ, E.; HAROCHE, C. **La face obscure des democracies modernes**. Ramoville Saint-Agne, 2002.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FRAGA, É. **Crise no emprego eleva em 1,6 milhão o número de consultas psiquiátricas: Entre 2014 e 2017, busca por atendimentos avançou 54%; afastamentos já têm alta de 12% no ano**. Folha de São Paulo. São Paulo, 25 nov. 2018. Mercado, p. 00-00. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/11/crise-no-emprego-eleva-em-14-milhao-o-numero-de-consultas-psiquiatricas.shtml>. Acesso em: 29 nov. 2021.

FREITAS, M. E. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE eletrônica, Pensata, São Paulo, Fascículo Jun 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011>

FREITAS, M. E. de; HELOANI, R.; BARRETO M. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: SILVA, A. B.; GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. inicial e final.

GONCALVES, Júlia; SCHWEITZER, Lucas; TOLFO, Suzana de Rosa. **Assédio Moral no Trabalho: uma Revisão de Publicações Brasileiras**. Gerais, Rev. Interinst. Psicol., Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 1-18, jan. 2020. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202020000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202020000100006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 08 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2020130105>.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. 3. ed. São Paulo: LTR, 2008.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V.; LIMA, R. J. C. **Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution**. Revista de Administração, v. 51, n. 2, p. 151-164, 2016.

HELOANI, R. **Violência invisível**. GV-executivo, v. 2, n. 3, p. 57-61, 2003.

HELOANI, R. **Assédio moral: a dignidade violada**. Aletheia, Canoas, n. 22, p. 101-108, 2005.

HELOANI, José Roberto. **Assédio moral: ultraje a rigor**. Revista Direitos, Trabalho e Política Social, v. 2, n. 2, p. 29-42, 2016.

HIRIGOYEN, M. F. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 18ª ed. Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2020.

HIRIGOYEN, M. F. **Abuso de fraqueza e outras manipulações**. Tradução Clóvis Marques. 1ª ed. Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2014.

HIRIGOYEN M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

KIRCHMAIR, D. M; FERREIRA, V. C. P.; MONTEIRO, L. A. **Assédio moral no trabalho em bancos: lacunas e possibilidades da gestão de pessoas**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, V. 21, p. 570-585, jan./dez. 2020. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.21.6617. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/6617>. Acesso em: 02 ago. 2021.

LEYMANN, H. **Mobbing and psychological terror at workplaces**. Violence and Victims, 5, 1990, 119-126.

LEYMANN, H. **The Content and Development of Mobbing at Work**. European Journal of Work and Organizational Psychology, London, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996.

LE GOFF, J. P. **La Barbarie douce**. Paris: La Découverte 1999

MATOS, Paula Adriana Lima de. **O docente e as relações de trabalho na Universidade Federal de Mato Grosso: “Sofrimento e violência”**. 2016. 148 f. Dissertação (Mestrado) — Curso de Mestrado em Política Social, Universidade Federal de Mato Grosso, Cuiabá, 2016. Disponível em: <http://www.ufmt.br/ufmt/unidade/index.php/publicacoes/index/ppgps>. Acesso em: 19 jan. 2022.

MELO, N. D. **Assédio moral: individual e coletivo**. Âmbito Jurídico, Rio Grande, v. 11, n. 54, 2008.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013.

MIKOS, N. R. C.; BARACAT, E. Mi. **Assédio moral: características e prevenção**. Âmbito Jurídico, Rio Grande, v. 14, n. 90, jul. 2011.

MORIN, E. **The meaning of Work in modern times**. In Conference. 10th World Congress on human resources Management, Rio de Janeiro, Brasil, August, 20th, 2004.

MORSE, J. M. *et al.* **Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research**. International Journal of Qualitative Methods. v. 1, 2, p.1-18, Spring, 2002.



MOSCOVICI, S. **La machine à faire des dieux**. Paris: Fayard, 1988.

NASCIMENTO, S. A. C. MASCARO. **Assédio moral no ambiente do trabalho**. Revista LTR, São Paulo, v. 68, n. 08, p. 922-930, ago. 2004.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; ESPINOSA, L. M. C. **A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho**. Revista Organizações em Contexto, v. 15, n. 29, p. 191-222, 2019. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/8327/pdf>. Acesso em: 5 abr. 2022.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. da R.; ESPINOSA, L. M. C. **Assédio Moral no Trabalho: A Compreensão dos Trabalhadores sobre a Violência**. Revista de Gestão e Secretariado, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 205–219, 2018. DOI: 10.7769/gesec.v9i2.629. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/629>. Acesso em: 02 dez. 2022.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. **O ASSÉDIO MORAL NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: uma discussão necessária**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, V.17, n. 41, p. 21-36, abr. 2015.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. **A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho**. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec. São Paulo, v. 4, n. 2, p. 90-113, 2013a.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. **Políticas y prácticas de prevención y combate al acoso moral en una universidad brasileña**. Salud de los Trabajadores, Valencia, v. 20, n.1, p. 61-73, 2012b

NUNES, T. S. **Assédio moral no trabalho [dissertação]: o contexto dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina** /Thiago Soares Nunes; orientadora, Suzana da Rosa Tolfo. - Florianópolis, SC, 2011.

OLETO, A. F. **ASSÉDIO MORAL: Um estudo sobre jovens trabalhadores**. 2016, 102f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2016.

OLETO, A. F. **ASSÉDIO SEXUAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: um estudo com mulheres em cargo de liderança**. 2021. 198 p. Tese (Doutorado em

Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2021.

OLETO, A.; PALHARES, J. V.; DOMINGUES, F. F. **Um raio não cai no mesmo lugar? A história de vida de Raimunda, assediada moral e sexualmente em todos os seus locais de trabalho.** *Perspectivas Contemporâneas*, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 72–92, 2020. Disponível em: <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/3058>. Acesso em: 08 março. 2021.

PADILHA, V. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: Padilha, Valquíria (Org). **Antimanual de gestão: Desconstruindo o discurso do Management.** São Paulo: Ideias & Letras, 2015, p. 127-157.

PAIVA, K. C. M. **Valores organizacionais e do trabalho: um estudo com jovens trabalhadores.** In: XXXVI ENCONTRO DA EnANPAD 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais.... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Recursos Humanos: Teorias e Reflexões.** Curitiba: Intersaberes, 2019. (Série Tudo Sobre Administração).

PAIVA, K. C. M.; PEREIRA, J. R.; PALHARES, J. V.; GUIMARAES, L. R.. **Shedding light on hidden violence: harassment in brazilian organizations.** *REUNA (ON LINE)*, v. 26, p. 54-75, 2021.

PAMPLONA FILHO, R. **O assédio sexual na relação de emprego.** São Paulo: LTr, 2011.

PAMPLONA FILHO, R.; SANTOS, C. M. P. G. **Assédio Moral Organizacional: Presencial e Virtual.** São Paulo: Saraiva Educação, 2020. 192 p. (Saraiva Jur.).

REZENDE, L. O. **A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial: uma análise do assédio moral no contrato de trabalho.** 2006. 177fs. Dissertação (Mestrado em Direito) – Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, A.; ANTINO, M.; SANZ-VERGEL, A. I. **Cross-domain consequences of workplace bullying: A multi-source daily diary study**. *Work & Stress*, v. 31, n. 3, p. 297-314, 2017.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIN, Denise. **Workplace Bullying among Business Professionals: Prevalence, Organisational Antecedents and Gender Differences**. Doctoral dissertation. Research Reports, Série A, no 117. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2003.

SALOMÃO, K. **Santander é condenado por metas abusivas e assédio moral**. *Exame*, São Paulo, 11 set. 2019. Disponível em: <http://exame.com/negocios/santander-e-condenado-por-metas-abusivas-e-assedio-moral/> Acesso em: 13 out. 2021.

SERAPIONI, M. **Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração**. *Ciência saúde coletiva*. 2000, vol.5, n.1, pp.187-192. ISSN 1413-8123.

SIGAHÍ, T. F. A. C.; TESSARINI JÚNIOR, G.; SALTORATO, P. **Voando sob o radar: mecanismos de controle do trabalho em uma instituição financeira nacional**. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*. Belo Horizonte, v. 6, n. 16, p. 513-550, ago. 2019.

SILVA, Eduardo Pinto; PIOLLI, Evaldo; HELOANI, Roberto. **Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade**. *Educação: Teoria e Prática*. Rio Claro, SP. v. 27, n. 54, p. 113-132 jan./abr. 2017.

SILVA, L. P.; CASTRO, M. A. R.; DOS-SANTOS, M. G. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 249-270, 2018.

SILVA, J. M.; BRAGA, J. **Os Sentidos do Trabalho: uma análise circunscrita ao trabalho dos docentes de duas instituições de ensino superior em Salvador**. *Revista Formadores: Vivências e Estudos*, Cachoeira-BA, v. 7 n. 1, p. 46-59, jun. 2014. Disponível em: <https://www.seer-adventista.com.br/ojs3/index.php/formadores/article/download/446/422>. Acesso em: 07/08/2021.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SPBANCÁRIOS - Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região. São Paulo: **Bancos eliminaram quase 10 mil postos de trabalho em 2019**, 2020. Versão online. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/01/2020/bancos-eliminaram-quase-10-mil-postos-de-trabalho-em-2019>. Acesso em: 01/08/2021.

SPBANCÁRIOS - Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região. São Paulo: **Santander é condenado por metas abusivas e adoecimento mental dos bancários**, 2019. Versão online. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/09/2019/santander-e-condenado-por-metas-abusivas-e-adoecimento-mental-dos-bancarios>. Acesso em: 01/08/2021.

STORTI, Aline Alves; DOMINGUES, Carlos Roberto; BUENO, Janaina Maria. Gestão de pessoas e ações de prevenção do assédio moral. **Revista de gestão e secretariado – GeSeC**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 71-100, jan./abr. 2017.

TAVARES, Francesca Stephan. **O cotidiano do professor da Universidade Federal de Juiz de Fora: saúde emocional e relacional no trabalho**. 2017. 141 f. Tese (Doutorado) — Curso de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5830633](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5830633). Acesso em: 19 jan. 2022

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Justiça do Trabalho. Estatística. **Assuntos mais recorrentes. Ranking Casos Novos - 2018 a 2022**, 2022. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/documents/18640430/24404839/Assuntos+mais+Recorrentes+VT+ano+2022.xlsx/85c57d80-44fc-ea0d-7564-ff596889829b?t=1646655293022>. Acesso em: 07-jul-2022 às 17:58h

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

TUCKER, S.; LOUGHLIN, C. Young workers. In: E. K. KELLOWAY, J. BARLING; J. HURRELL (Eds). **Handbook of workplace violence**. Thousand Oaks: Sage, 2006, p. 417-44.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### 1. INFORMAÇÕES PESSOAIS DO ENTREVISTADO:

- a) Sexo:
- b) Idade:
- c) Estado civil:
- d) Escolaridade:

#### 2. INFORMAÇÕES SOBRE A OCUPAÇÃO:

- a) Nome do banco que trabalha
- b) Tempo de trabalho:
- c) Cargo:
- d) Tempo no cargo:
- e) Jornada diária:

#### 3. ENTENDIMENTO SOBRE ASSÉDIO:

- a) O que você entende por assédio moral no trabalho?

#### 4. FALANDO SOBRE O ASSÉDIO:

- a) Você percebe situações de assédio moral no seu local de trabalho? Se sim, de que forma?
- b) Você é ou foi vítima de assédio no trabalho? Se sim, de que maneira? Por quanto tempo durou?
- c) Você presencia ou já presenciou alguma situação de assédio no trabalho vivida por algum colega, par, subordinado ou subalterno? Se sim, fale-me sobre.

**5. COMO O ASSÉDIO É TRATADO PELO BANCO:**

- a) Você procurou algum tipo de apoio? Conversou com alguém sobre a situação? Formalizou sua queixa? Quem? Por quê?
- b) O banco disponibiliza algum tipo de canal para denúncia? Você já utilizou? Como foram tratadas suas denúncias?
- c) O assédio é um tema debatido no ambiente de trabalho? De que forma e por quem?

**6. CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO EM SUA VIDA:**

- a) Você tem algum problema de saúde ou prejuízo na carreira em razão do assédio sofrido?

## ANEXO A

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Welliton Glayco da Fonseca, aluno(a) do curso de mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa que tem por objetivo descrever e analisar a percepção do fenômeno assédio por bancários no Estado de Minas Gerais.

Assim, convido você a participar desta pesquisa. O procedimento adotado para a coleta de dados será a entrevista semiestruturada. Os depoimentos, com a sua autorização prévia, serão gravados e transcritos e ficarão em poder do (a) pesquisador(a). Eles serão destruídos ao término de cinco anos. Informo-lhe, ainda, que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Os resultados da pesquisa serão utilizados apenas para fins científicos.

Comunico-lhe que não terá despesas decorrentes de sua participação na pesquisa. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_ fui orientado(a) sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade proposta pela (o) pesquisador (a) e autorizo a gravação da entrevista.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de dezembro de 2021.

Ass. do(a) entrevistado(a) \_\_\_\_\_

Ass. do(a) pesquisador(a) \_\_\_\_\_

Pesquisador(a) responsável: Welliton Glayco da Fonseca

Endereço: Rua Ernani Agrícola, 420 – Torre II – Ap. 704 – Belo Horizonte - Telefone: 31 3658-7559

Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes

Endereço: Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Bairro: Santo Agostinho

Belo Horizonte – Minas Gerais. CEP: 30180-121 - Telefone: (31) 3349-2925