

**ISAE - INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**

**EDUARDO LUIS BERTOLDI**

**A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO**

**CURITIBA**

**2018**

EDUARDO LUIS BERTOLDI

## **A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Camila Brüning

CURITIBA

2018

Dados internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca ISAE – Curitiba – PR

BERTOLDI , Eduardo Luis.  
A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NO SETOR  
BANCÁRIO.

Dissertação (mestrado) – Instituto Superior de  
Administração e Economia – ISAE, 2018.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Camila Brüning

81 p.

1. assédio moral, assédio organizacional,  
instituições bancárias. I. Título.

CDD



## TERMO DE APROVAÇÃO

**Eduardo Luis Bertoldi**

“A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO”

Dissertação aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Instituto Superior de Administração e Economia - ISAE, pela seguinte banca examinadora:

**Prof<sup>a</sup>. Dra. Camila Brüning**

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Orientadora

**Prof. Dr. José Henrique de Faria**

Instituto Superior de Administração e Economia | ISAE  
Examinador Interno

**Prof. Dra. Rossana Cristine Floriane Just**

Examinador Externo

Curitiba, 10 de abril de 2018.

Dedico a minha amada esposa, Elouise, principal incentivadora, sem ela nada teria sentido, ao meu filho Guilherme Bertoldi, que chegou em melhor hora para nos alegrar, e ao meu filho Miguel Bertoldi, o qual foi uma grata surpresa no término desta dissertação, hoje estamos no quarto mês de gestação, ansiosos pela sua chegada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Anisio Bertoldi e Amélia Bertoldi pelo apoio recebido. Agradeço a minha esposa Elouise, principal incentivadora, e ao meu filho Guilherme, fonte da minha inspiração.

Um agradecimento especial para a minha orientadora Profa. Dra. Camila Brüning, pela sua paciência, dedicação e profissionalismo.

Agradeço a todos os professores do Mestrado pelo conhecimento transmitido. Aos meus professores Dr. Jose Henrique de Faria e ao Dr. Norman de Paula Arruda Filho, pelas aulas prazerosas.

Agradeço a todos os funcionários da secretaria acadêmica, em especial, Josiane Sassi, sempre comprometida e dedicada.

Agradeço ao sindicato dos bancários de Curitiba que me apoiaram nesta pesquisa.

Agradeço aos meus colegas do curso pelo apoio e pela sinergia gerada.

A todos o meu muito obrigado!!

*“Apenas quando somos instruídos pela realidade é que podemos mudá-la”*

(Bertolt Brecht)

## RESUMO

Essa dissertação, realizada no Mestrado Profissional em Sustentabilidade e Governança, tem como tema o assédio moral e organizacional em instituições bancárias. O assédio moral e organizacional torna-se destaque frequente nas discussões trabalhistas. Mesmo sendo um assunto tão antigo quanto a origem do trabalho, sua prática continua sendo comum o que desperta o interesse de instituições e organizações a fim de combatê-lo. Considerando o crescente número de casos, realizou-se essa pesquisa a fim de identificar quais as causas e consequências do assédio moral e organizacional nas instituições bancárias. Para tal, realizou-se entrevistas com funcionários de três instituições financeiras pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE (BM&FBOVESPA). A coleta dos dados foi realizada junto ao sindicato dos bancários de Curitiba, através de entrevistas com funcionários e ex-funcionários de instituições bancárias de Curitiba- PR. Foi utilizada uma pesquisa com base na abordagem qualitativa, a fim de se buscar uma maior compreensão na análise das experiências relatadas pelos entrevistados. Os resultados obtidos evidenciaram que as práticas do assédio moral e organizacional trouxeram graves consequências para a vida dos funcionários, tanto no âmbito pessoal como profissional. Os entrevistados relataram problemas de saúde, sobretudo, no que se refere à saúde mental, tendo como causa o assédio moral sofrido dentro das instituições em que trabalham/trabalharam.

**Palavras-chave:** assédio moral, assédio organizacional, instituições bancárias.

## **ABSTRACT**

This dissertation, held in the Professional Master's Degree in Sustainability and Governance, focuses on moral and organizational harassment in banking institutions. Organizational and moral harassment becomes a prominent feature of labor disputes. Although it is as old a subject as the origin of the work, its practice remains common, which arouses the interest of institutions and organizations in order to combat it. Considering the increasing number of cases, this research was carried out to identify the causes and consequences of moral and organizational harassment in banking institutions. For this purpose, interviews were conducted with employees of three financial institutions belonging to the Corporate Sustainability Index (ISE) (BM & FBOVESPA). The data collection was carried out with the banking syndicate of Curitiba, through interviews with employees and former employees of banking institutions of Curitiba-PR. A research based on the qualitative approach was used in order to seek a greater understanding in the analysis of the experiences reported by the interviewees. The results obtained evidenced that the practices of moral and organizational harassment had serious consequences for the life of the employees, in the personal as well as professional scope. Respondents reported health problems, especially with regard to mental health, with the cause of bullying suffered within the institutions in which they worked / worked.

**Keywords:** harassment, organizational harassment, banking institutions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Mobbing, bullying</i> e assédio moral: diferenciações entre os conceitos .....	311
Quadro 2 - As categorias de assédio moral .....	35
Quadro 3 - Comparação entre assédio moral (interpessoal) e assédio organizacional .....	377
Quadro 4 - Diferenciações entre conflito e assédio moral .....	39
Quadro 5 - Consequências do assédio moral para os trabalhadores.....	411
Quadro 6 - Metodologia de análise dos dados coletados.....	500
Quadro 7 - Fatores que promovem o assédio moral, segundo os entrevistados, e seu agente causador .....	53

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	16
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA .....	16
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
1.5 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>19</b>
2.1 TRABALHO E TRABALHO NO CAPITALISMO: ALGUMAS INTERPRETAÇÕES .....	19
2.2 ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO ORGANIZACIONAL.....	30
2.2.1 Consequências Pessoais do Assédio Moral ou Organizacional.....	40
2.3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO E O ASSÉDIO MORAL E ORGANIZACIONAL.....	42
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>48</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	48
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	49
3.3 DADOS: COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE .....	49
<b>4 ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS .....	52
4.2 DADOS COLETADOS.....	53
4.3 FATORES QUE PROMOVEM O ASSÉDIO MORAL E SEUS AGENTES CAUSADORES.....	56
4.3.1 Sobre o assédio moral e organizacional.....	56
4.3.2 Assédio dentro da instituição.....	57
4.3.3 O trabalho na instituição bancária .....	58
4.3.4 Em relação aos fatores e seus agentes causadores .....	59
4.3.5 A saúde do trabalhador .....	69
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>
<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO E DIVULGAÇÃO</b> .....	<b>81</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho traz consigo diferentes conotações. O sustento, a produção, a reprodução, a construção entre outras coisas que fazem parte da sociedade em que se vive. Entretanto, o trabalho nem sempre é promotor apenas de coisas que são produzidas a beneficiar o indivíduo ou a sociedade. O trabalho pode trazer consigo elementos causadores de dor e sofrimento para os trabalhadores. Um exemplo é o assédio moral, que afeta milhares de trabalhadores em todo o mundo. O setor bancário é um dos setores com os maiores números de ocorrências de assédio moral. Nele, centenas de trabalhadores movem processos contra as instituições por terem sofrido assédio moral, afetando suas vidas dentro e fora do ambiente de trabalho.

Neste trabalho se propõe estudar instituições bancárias, que não foram identificadas por motivo de sigilo, todas pertencentes ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) (BM&FBOVESPA) e que ainda assim, possuem centenas de casos de processos por assédio moral. Isso porque esse índice, o ISE, busca estimular a responsabilidade ética das corporações e tem como um dos quesitos avaliados o assédio moral. Então, pergunta-se: como pode uma instituição, referenciada pelo ISE como sendo socialmente responsável, responder a tantos processos por assédio moral?

É importante aqui apresentar uma breve discussão sobre governança e sustentabilidade, visto serem esses conceitos fundamentais para o entendimento sobre responsabilidade social empresarial, bem como sobre o mencionado Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), para que se possa então analisar contradições, tais como a presença do assédio moral em organizações ditas responsáveis.

A governança corporativa surge a partir de uma sociedade que evolui constantemente e traz consigo uma visão de que empresas e sociedade se relacionam em um todo integrado.

Existem diferentes conceitos sobre governança corporativa tais como apontam Shleifer e Vishny (1997, p.737) “governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento”. Paxon e Wood (2001, p. 128) afirmam que “a expressão governança corporativa refere-se às regras, procedimentos e administração dos contratos de uma empresa com seus acionistas, credores, empregados, fornecedores, clientes e autoridades governamentais”.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) por sua vez, conceitua governança corporativa como sendo o sistema onde:

[...] as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2017, p. 1).

Vale a pena argumentar que boas práticas de governança corporativa contribuem para o bom desenvolvimento do país, devido ao fato de que quanto mais protegidos estiverem os acionistas e seus direitos, mais aumentam os investimentos no mercado. Além disso, de acordo com o IBGC (2017) pode-se destacar que a adoção de práticas de governança torna-se um diferencial para as organizações que desejam a sua manutenção e crescimento.

De acordo com o IBGC (2015) as práticas de governança corporativa podem ser aplicadas a qualquer corporação, antes disso, vale ressaltar seus principais objetivos, conforme desenvolvem Andrade e Rossetti (2014, p. 8):

- a) Harmonizar conflitos derivados da separação entre propriedade e gestão. Os interesses dos gestores e de demais partes nem sempre estão alinhados aos dos acionistas ou proprietários da corporação;
- b) Avigorar as relações entre acionistas, conselho e direção;
- c) Alinhar o modelo de gestão e estratégia da corporação aos desafios do mercado;
- d) Prosperar a criação de valor para os acionistas;
- e) Equilibrar o interesse dos investidores com outros objetivos em progresso.

O IBGC (2015) corrobora com estas informações, separando-as em quatro grupos diferenciados:

- a) Transparência, consistindo no anseio da disponibilização aos interessados de informações úteis, e não somente as impostas legalmente ou por regulamentos, não restringindo se ao desempenho econômico financeiro;
- b) Equidade, tratamento justo e isonômico de todos os sócios e *stakeholders*, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

- c) Prestação de Contas, os agentes devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade em seus papéis;
- d) Responsabilidade Corporativa, os agentes devem cuidar pela viabilidade econômico financeira das organizações, reduzir impactos externos negativos em seus negócios e operações e aumentar os impactos positivos, considerando ainda os diversos capitais envolvidos (financeiro, manufaturado, intelectual, social, humano, ambiental, reputacional, etc.) seja no curto, médio ou longo prazo.

Nesta dissertação propõe-se adotar o conceito de governança colocado pelo IBGC, pois, acredita-se ser o mais adequado aos propósitos do trabalho.

O termo sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável teve suas origens iniciadas durante a Conferência de Estocolmo, em 1972, que colocou o termo meio ambiente em destaque, evidenciando que eram necessárias estratégias de manejo do meio ambiente para que se pudesse continuar produzindo em escala mundial. Em 1974, o clube de Roma recebe o relatório do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, que ganha repercussão mundial, pelo fato de considerar desenvolvimento e meio ambiente como termos antagônicos (MANIGLIA, 2012). Dez anos depois, em assembleia da ONU, o tema meio ambiente foi tratado novamente e teve como seu chefe Gro Harlem Brundtland, primeira ministra da Noruega, elaborando um relatório, posteriormente chamado de relatório de Brundtland seus objetivos eram:

[...] propor estratégias ambientais de longo prazo, para obter um desenvolvimento sustentável, recomendar maneiras para que a preocupação com o meio ambiente se traduza em maior cooperação entre os países em desenvolvimento com objetivos comuns e interligados, e que os trabalhos tenham eficiência, com uma agenda de trabalho para a mudança de atitudes em nível internacional (MANIGLIA, 2012, p. 3).

Este relatório firmou os conceitos do que seria o desenvolvimento sustentável. Nomenclatura que foi firmada em 1992 na convenção do Rio de Janeiro, que arrimou a necessidade do apoio político para que o desenvolvimento sustentável aconteça (MANIGLIA, 2012).

Deste momento em diante as preocupações com as questões ambientais ganharam força e apoio cada vez maior dos países.

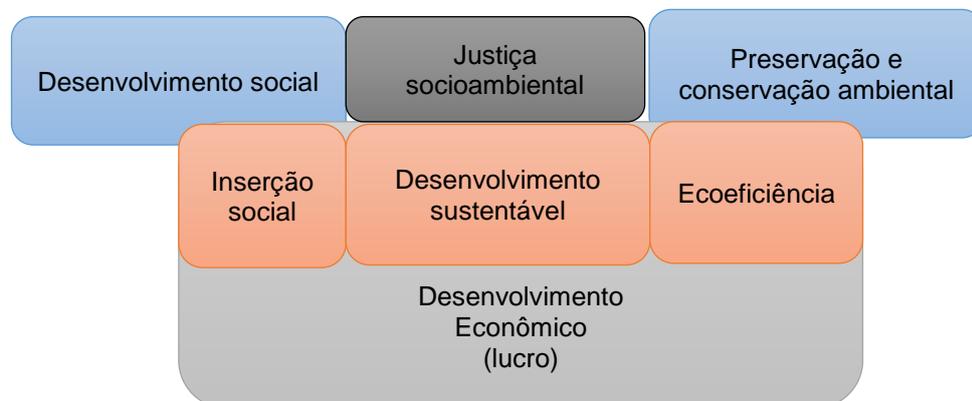
Com base no conceito de sustentabilidade ambiental, pensado pela ONU em 1980, as empresas passaram a empregar conceitos e atitudes que corroboram com ações que levem a conservação do meio ambiente e de suas condições para as gerações futuras, conforme o exposto pelos autores Senge et al. (2009, p. 17) “nenhum caminho para o futuro ignora as necessidades para as gerações futuras”. Desta forma, a maneira como se pensa o presente influencia como se dará os acontecimentos no futuro.

Conforme Savitz e Weber (2007, p. 2) uma empresa sustentável define-se na medida em que “gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem mantém interações”. Pode-se dizer então, que as empresas consomem recursos naturais, humanos e sociais.

Pensando-se que as empresas consomem estes três tipos de recursos em sua estrutura organizacional tem-se um tripé, descrito por Elkington (1999) como a teoria dos três pilares ou *triple bottom line* que procura explicar de modo mais simplificado o processo tanto para as empresas quanto para a sociedade. Esta visão disposta em três segmentos aponta que tanto o desenvolvimento econômico quanto a sociedade e o meio ambiente são de suma importância para a compreensão do que seja a sustentabilidade em si mesma.

A figura baseada em Savitz e Weber (2007) exemplifica os três pilares de forma gráfica.

Figura 1 - Elementos da Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Savitz e Weber (2007)

Ao se observar a Figura 1, percebe-se que os três pilares da sustentabilidade (social, ambiental e econômico) devem se interpenetrar para que haja sustentação,

para que o desenvolvimento sustentável possa existir de modo organizacional (MUNCK; SOUZA, 2009). Somente com o engajamento destes três pilares é que se torna possível a integração entre o desenvolvimento sustentável e a organização (MUNCK; SOUZA, 2009). Savitz e Weber (2007) salientam que a estrutura do tripé possibilita a captação da essência da sustentabilidade organizacional.

Por assim dizer, as empresas não podem competir por um futuro para suas organizações sem atuar de forma correta no presente. Para tanto são necessárias atitudes responsáveis e a tomada de posicionamentos que levem à conscientização de todos os seus funcionários, para que as ações presentes não levem a provocar danos no futuro (SENGE et al., 2009).

Dentro deste contexto, a BM&BOVESPA criou no ano de 2005, o já mencionado Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). O ISE é um índice de análise que visa ser referência para investimentos socialmente responsáveis para investidores na bolsa de valores e abrange uma série de fatores que, dentre outros, avaliam as condições de trabalho nas organizações.

Macedo et al. (2012, p. 6) escreveram o seguinte sobre o ISE:

[...] representando um incentivo para que as empresas busquem o desenvolvimento econômico com inclusão social e respeito ao meio ambiente, e ao mesmo tempo, serve como um indutor do mercado de Investimento Sustentável e Responsável no Brasil. Sua missão é induzir as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade empresarial e apoiar os investidores na tomada de decisão de investimentos sustentáveis e responsáveis.

O ISE avalia empresas brasileiras que têm a possibilidade de serem elegíveis no ano anterior ao ano corrente para serem indicadas como empresas sustentáveis, ou seja, como empresas que se enquadram nos padrões de sustentabilidade exigidos pela instituição reguladora. Os fatores avaliados têm diferentes marcadores, entre eles, destaca-se que o assédio moral é um dos quesitos analisados para que a empresa seja considerada inelegível a receber a designação de sustentável conforme o Índice de Sustentabilidade Empresarial (MACEDO et al., 2012).

O tema assédio moral nas organizações, na avaliação do o ISE, representa praticamente por inteiro um dos pontos dos formulários de quesitos que devem ser atingidos pela organização. Encontra-se no questionário denominado “dimensão social” e ramifica-se entre prevenção em diferentes modalidades, tais como:

compromisso formal, questões políticas, divulgação ampla, partes interessadas, política corporativa, entre outras.

Esta dissertação foi proposta no âmbito de um programa de mestrado profissional que se dedica ao estudo da Governança e da Sustentabilidade, e que trabalha esses conceitos a partir do entendimento que foi até aqui exposto.

O conceito de sustentabilidade que se sustenta nesta dissertação tem implícita, como responsabilidade social da organização, a garantia e promoção da boa qualidade de vida do trabalhador dentro de sua unidade de emprego. Defende-se que se trata de aspecto fundamental para a saúde do trabalhador em seu local de trabalho. Seria a questão do assédio moral, por contingência, uma questão fundamental de sustentabilidade organizacional e social.

### 1.1 TEMA

Essa dissertação tem como tema o estudo do assédio moral e organizacional em instituições bancárias.

### 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A pergunta de pesquisa que guia essa investigação é, especificamente, a seguinte: “Quais as causas e consequências do assédio moral e organizacional nas instituições bancárias?”

### 1.3 OBJETIVO GERAL DA PESQUISA

A fim de se responder à pergunta acima exposta propõe-se com esta investigação o seguinte objetivo geral:

Verificar e analisar como a organização do trabalho bancário constitui os elementos desencadeadores do assédio moral nas organizações bancárias e suas consequências físico-emocionais sobre os trabalhadores.

## 1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De modo a atingir o objetivo geral acima descrito, propõe-se a realização dos seguintes passos de pesquisa:

- a) Identificar os elementos do assédio moral e organizacional nas instituições;
- b) Analisar as consequências do assédio moral e organizacional nas instituições;
- c) Avaliar os sistemas de punições utilizados pela instituição e analisar como se relacionam com o assédio moral e organizacional (estrutura e organização do trabalho, tais como hierarquia, metas, recompensas e punições).

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O estudo apresentado visa analisar o assédio moral nas instituições bancárias que fazem parte do Índice de Sustentabilidade Empresarial, ISE, da BM&FBOVESPA.

As empresas que compõem esse índice devem estar alinhadas com a sustentabilidade corporativa, buscando um bom desempenho econômico aliado com o equilíbrio do meio ambiente, com a responsabilidade social e com uma governança corporativa eficiente

O setor bancário é um dos setores organizacionais que possuem inúmeras reclamações trabalhistas e diversas denúncias junto ao Ministério Público do Trabalho relacionadas ao assédio moral. Além disso, a atividade bancária é caracterizada por um contexto de trabalho de grande pressão sobre os trabalhadores, em termos de cumprimento de metas e prazos.

A escolha do setor bancário como objeto de estudo se justifica principalmente pelas transformações que vem ocorrendo nos últimos anos, o número de transações financeiras vem aumentando cada vez mais, bem como a demanda pela agilidade e o pronto atendimento nos serviços. Isso fez com que mudasse a forma de trabalhar dos bancários, e principalmente as relações de gestão.

A realização desta pesquisa se justifica pela necessidade de se buscar esclarecer como se dá o assédio moral, bem como verificar suas causas e consequências, dentro do ambiente bancário.

A discussão desta forma de agressão possui papel fundamental a fim de que não ocorra a banalização do tema, fazendo com que atitudes de desrespeito e de violência não estejam presentes no dia a dia das organizações como se fossem atitudes normais e corriqueiras, a ponto de empresas que claramente tem a presença de assédio moral serem indicadas para o mercado como sendo exemplares em termos de responsabilidade social.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que seja possível analisar as práticas de assédio moral nas instituições bancárias, suas formas, causas e consequências, e evidenciar o assédio moral como prática nas organizações bancárias, mesmo as que se dizem (e recebem certificações) como responsáveis e sustentáveis é necessário esclarecer o entendimento que se adota neste trabalho em relação a alguns conceitos, tais como a noção que se adota sobre o que é trabalho, sobre como ocorre o trabalho no capitalismo, e, finalmente, sobre o que se entende que seja o assédio moral no trabalho.

### 2.1 TRABALHO E TRABALHO NO CAPITALISMO: ALGUMAS INTERPRETAÇÕES

A história da humanidade tem por objetivo o ato de produção enquanto existência material, que se concretiza através do trabalho. É “o carecimento material, enquanto motor do processo de reprodução individual ou social” que “põe efetivamente em movimento o complexo do trabalho” (LUKÁCS, 1978, p. 5). Como menciona Marx (2004) o trabalho é um processo que envolve o homem e o meio em que vive. O homem apropria-se dos meios naturais para obter aquilo de que necessita para sua sobrevivência, assim, modifica a natureza, o ser humano e a sua própria natureza.

O trabalho não é fruto de um único indivíduo, ele tem um caráter social implícito. Por meio do trabalho ocorrem relações sociais durante o processo de produção dos bens materiais. O trabalho alavanca sociedades ao mesmo tempo que as modifica, transformando o mundo para que o mesmo seja mais elaborado e categorizado. Cada sociedade que se eleva, tem a sua disposição ferramentas e instrumentos que a possibilitam se desenvolver e elaborar seus processos de produção por meio do trabalho. Nesse contexto, Engels (2004, p. 8) salienta que:

Graças à cooperação da mão, dos órgãos da linguagem e do cérebro, não só em cada indivíduo, mas também na sociedade, os homens foram aprendendo a executar operações cada vez mais complexas, a propor-se e alcançar objetivos cada vez mais elevados. O trabalho mesmo se diversificava e aperfeiçoava de geração em geração, estendendo-se cada vez a novas atividades.

Segundo Teles, Uchimura e Mendonça (2017, p. 144) “o trabalho é a fonte de toda a riqueza da sociedade. É pelo trabalho humano que transformamos a natureza e produzimos os valores de uso necessários à produção e reprodução da vida”. Segundo Engels (2011), o trabalho assume a forma de um construtor da humanidade.

Ao longo do tempo, mudanças na forma de compreender o trabalho podem ser observadas, tanto em relação à produção, quanto em relação ao *status*. Nas sociedades Antiga e Medieval, por exemplo, a forma de atuação enquanto regime de governo era a escravocrata e feudal, na qual o trabalho não era tido como nobreza e sim, como penalidade (FROSSARD, 2009).

A fixação do homem à terra surge com o advento da agricultura. Assim, as tribos, antes nômades, se tornam sedentárias e desenvolvem meios de garantir a sobrevivência da tribo por maiores períodos, este fator, divide as famílias e estratifica a vida social. Silva et al. (2004) argumentam que este fator fez com que os homens necessitassem das contribuições uns dos outros, ocorrendo a fragmentação do trabalho e sua divisão.

Marx (1996) argumenta que os modos de ser e de viver das pessoas são operados por meio do trabalho, que organiza a vida e influi no processo de construção das relações sociais em cada realidade histórica distinta. A forma de produção, por sua vez, que organiza a vida privada e o trabalho é o capitalismo, que torna o trabalho uma forma histórica degradada, ou seja, ele passa a ser utilizado como valor de uso e valor de troca.

Para Araújo (2011, p. 7) “o trabalho é um dos instrumentos de realização das aspirações morais, físicas, intelectuais e espirituais do homem”, sendo assim, “comporta a ideia de que possa ser executado de forma a permitir o descanso e ócio, preservando a integridade da pessoa”.

Pode-se argumentar, de modo geral, que as necessidades de se realizar atividades rotineiras atreladas à sobrevivência, surgiram concomitantemente com as necessidades de sobrevivência do ser humano em seu ambiente de vivência. Sendo desta maneira, a sobrevivência e o trabalho podem ser encarados como duas faces de uma mesma moeda, se assim se pode dizer.

Já para Foucault (1990, p. 271) “o trabalho como atividade econômica só apareceu na história da humanidade, no dia em que os homens se achavam numerosos demais para poder nutrir-se dos frutos espontâneos da terra”.

Segundo Faria (2017, p. 181):

A perspectiva marxista acerca da centralidade do trabalho baseia-se na concepção original de que o fundamento de toda sociedade se encontra nas relações sociais de produção das condições materiais, objetivas e subjetivas, de existência, pois, são estas o modo específico de organização da sociedade.

Faria (2017), coloca que, segundo Marx, o trabalho cria um elo entre a sociedade e suas relações sociais, “os sujeitos coletivamente definem a forma de organização da sociedade” (p. 181). Faria (2017, p. 182) argumenta que: “o trabalho é a forma principal de mediação entre o sujeito e a natureza, em seus vários estágios e meios de manifestação”.

Durante o período chamado de Revolução Industrial, houve o que se chamou de sobreposição da burguesia dominante sobre os trabalhadores assalariados ou o proletariado, que trabalhavam até 14 horas por dia, entre estes havia homens, mulheres e crianças. Era o início do capitalismo. As pessoas trabalhavam longas jornadas em condições insalubridade durante o início da Revolução Industrial. Isto fez com que neste percurso, muitas lutas ocorressem, para que normas fossem criadas para assegurar melhores condições de trabalho. Tais normas foram fruto de luta de trabalhadores e de suas organizações. Essas lutas envolviam reivindicações por melhores salários e também por melhores condições de trabalho, como a redução da carga horária diária e semanal, por exemplo (COHN; MARSIGLIA, 1993).

Mesmo que o trabalho seja parte do processo de humanização, ele se torna objeto de obtenção das necessidades da sociedade burguesa, satisfazendo suas carências imediatistas. Neste patamar torna-se oportuna a dialética da criação da fortuna e da miséria (LUKÁCS, 1978), surge também a ideia de salário em troca da força de trabalho, expresso por Marx (2004, p. 23) em seus manuscritos filosóficos-econômicos como a determinação “mediante o confronto hostil entre capitalista e trabalhador”.

Para compreender o capitalismo é importante que se conheçam as regras do capital e suas imposições. Segundo Marx (2004, p. 40):

O capital é, portanto, o **poder de governo** sobre o trabalho e os seus produtos. O capitalista possui este poder, não por causa de suas qualidades pessoais ou humanas, mas, na medida em que ele é **proprietário** do capital. O poder de comprar do seu capital, a que nada pode se opor, é o seu poder. (grifo do autor).

Segundo Marx (2004) o capital pode ser encarado como o trabalho armazenado.

Bresser- Pereira (1999), a partir da teoria de Marx, define o capitalismo da seguinte maneira:

[...] como o sistema econômico e social no qual os meios de produção estão historicamente separados dos trabalhadores, dando origem a uma classe capitalista ou burguesia, que detém o capital (a propriedade privada dos meios de produção), e a uma classe assalariada de trabalhadores ou proletários. Os capitalistas são motivados pelo lucro ou pela mais-valia, que é realizada no mercado por meio de uma troca de valores equivalentes. Para auferir lucros, os empresários acumulam capital e inovam, incorporando o progresso técnico ao processo produtivo, e contratam trabalhadores que vendem sua força de trabalho no mercado como qualquer outra mercadoria. Definidas nesses termos gerais, as sociedades do século XXI continuam sendo capitalistas, apesar da enorme mudança que sofreram. A economia continua a ser essencialmente coordenada pela competição de mercado. A motivação do lucro ainda é primordial, e a acumulação de capital com incorporação do progresso técnico continua sendo o meio por excelência de obter lucros. (BRESSER-PEREIRA, 1999, p. 135).

Segundo Marx (2004, p. 24) “o trabalhador tornou-se uma mercadoria e é uma sorte para ele conseguir chegar ao homem que se interesse por ele”. Neste sentido, percebe-se o trabalho é tido enquanto moeda de troca para o trabalhador que não tem com o que barganhar além de sua força de trabalho. Entretanto, se “a oferta é muito maior que a procura, então, uma parte dos trabalhadores cai na situação de miséria ou na morte pela fome” (MARX, 2004, p. 24). Este fator pode fazer, segundo Marx (2004), com que o valor do trabalho caia, obrigando o trabalhador a se sujeitar às condições de trabalho impostas pelo capitalista, bem como aos preços que lhe são sugeridos pela sua força de trabalho.

Para Marx (1996), o valor das mercadorias é encerrado pela quantidade total de trabalho que acumula.

[...] uma parte dessa quantidade de trabalho representa um valor pelo qual se pagou um equivalente em forma de salários; outra parte se materializa num valor pelo qual **nenhum** equivalente foi pago. Uma parte do trabalho incluído na mercadoria é valor do trabalho **remunerado**. Logo, quando o capitalista vende a mercadoria **pelo seu valor**, isto é, como cristalização da **quantidade total de trabalho** nela invertido, o capitalista deve forçosamente vendê-la como lucro [...]. (MARX, 1996, p. 104, grifo do autor)

Assim, pode-se perceber que o capitalista vende aquilo que lhe custou e aquilo pelo qual não pagou nada, obtendo lucros sobre o trabalho remunerado e não remunerado, há, deste modo, uma distinção entre o custo da mercadoria e o custo efetivo que se obtém pela mesma (MARX, 1996).

A esta parte do valor da mercadoria que não teve custo, ou o “**sobretabalho**” é chamado por Marx (1996, p. 104, grifo do autor), de mais-valia, ou mais valor. Trata-se do lucro do capitalista. Em outras palavras, é o trabalho capaz de gerar um valor maior do que aquele que custou, acumulando riqueza para a classe capitalista. Todo trabalho é dividido em dois tempos: o primeiro tempo é o tempo de trabalho necessário para o pagamento do trabalhador; já o segundo tempo é o valor excedente, ou a mais-valia. A exploração do trabalho é o alicerce do capitalismo (MARX, 1996).

A profissionalização da gestão do trabalho no capitalismo de forma a fazer frente às reivindicações trabalhistas, à organização dos trabalhadores e com o intuito de aumentar a produtividade ganha impulso com a Organização Científica do Trabalho e com o que ficou conhecido como escola clássica da Administração, tendo em Taylor e em Ford dois de seus principais representantes (FARIA, 2007).

Para Taylor (1990) o que prepondera é a administração científica, que busca substituir o empirismo incremental adotado até então, pelos métodos científicos na organização do trabalho. Este movimento, hoje denominado de taylorismo, pregava a utilização da ciência para a organização e gestão do trabalho nas organizações. Para Taylor (1990, p. 55):

Sistemas comuns de administração são completamente estranhos à aplicação de conhecimentos científicos para substituir às regras empíricas a seleção científica e o treinamento do homem de acordo com estes princípios científicos, já que a filosofia dos antigos sistemas de administração joga toda a responsabilidade sobre o trabalhador, enquanto a filosofia do novo sistema fá-la recair em grande parte sobre a direção.

Merece destaque também o legado de Henry Ford, que, no início do século XX, estimulou a produção automobilística sistematizando o trabalho mecânico via esteira de montagem, produzindo carros em série .

Este movimento, posteriormente chamado de fordismo, trouxe diversas inovações às tecnologias de gestão das organizações, que, segundo Antunes (2003),

tem suas bases na fragmentação do trabalho, fazendo com que o trabalho desconheça o todo do processo de produção, passando a desempenhar apenas uma parte do processo desconhecendo o restante, se tornando um trabalhador alienado (MARX, 2004).

O paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em 'recurso'. (GAULEJAC, 2007, p. 75).

Neste contexto, Gaulejac (2007) propõe que o recurso humano passa a se tornar um objeto de conhecimento e uma preocupação central para a gestão empresarial. Este fator se aporta em dois pressupostos básicos, segundo Gaulejac (2007, p. 76) “o humano é um fator da empresa; o humano é um recurso da empresa”.

Gaulejac (2007) argumenta que o humano passa a ser considerado como um fator da empresa. Isso leva a uma inversão das relações entre o econômico e o social. O real seria que a empresa é uma construção humana social, e não o inverso. Tem-se uma “confusão de causalidades”, na qual o humano passa a ser considerado o elemento social da empresa que subtrai deste aquilo que lhe convém, reificando o homem (GAULEJAC, 2007, p. 76). Assim, o desenvolvimento das empresas passaria a representar o desenvolvimento da própria humanidade, que deve ser para a empresa o melhor de seus elementos, justificando todo e qualquer tipo de cobrança, os homens são o instrumento dos meios de produção. Assim, ocorre com tudo que faça parte do “fazer sociedade” se explora tudo aquilo de que se precisa, seja ele material ou humano (GAULEJAC, 2007, p. 77).

Outro modelo de gestão da produção, posterior ao da Administração Científica do Trabalho e que merece destaque por ampliar o escopo de atuação da gestão dentro a mesma lógica de exploração do trabalhador é o da gestão flexível, bem exemplificada pelo movimento hoje denominado de toyotismo (FARIA, 2007).

Iniciado por Eiji Toyoda, nos anos 1970, este modelo implica na flexibilização da produção, em contraposição ao planejamento rígido programado no fordismo, ou seja, tem-se o foco na produção a partir da demanda e prega-se que não haja estoque de insumos ou de produtos. Trata-se da chamada produção *just-in-time* (FARIA, 2007).

Neste novo modelo de gestão da produção, tem-se que, quando a demanda aumenta, a produção segue o mesmo curso e vice-versa. Neste modelo, portanto, o trabalhador deve saber operar várias máquinas, prioriza-se o trabalho em equipe e o melhor aproveitamento possível da produção (ANTUNES, 2003).

Tem-se que o empregado fica submisso ao mercado e não mais somente ao gerenciamento humano. São as manobras de mercado que determinam salários e empregos (ANTUNES, 2003).

Faria (2007) escreve que ao longo do desenvolvimento dos diferentes modelos de gestão (tais como os aqui mencionados Taylorismo, Fordismo e Toyotismo), a gestão foi se especializando e se tornando mais eficiente em seu objetivo de garantir produtividade às empresas e ao mesmo tempo garantir o controle sobre a força de trabalho. Motta (1998), coloca que o desenvolvimento trazido pela modernidade, juntamente com o desenvolvimento industrial, firmou desigualdades entre os povos, e consequências sérias foram sentidas pelo meio ambiente.

De acordo com Faria (2007) os modelos de gestão da produção mais utilizados no início do capitalismo tinham como característica a exploração do trabalhador por meio da coerção. A gestão adotava uma postura de aberta contraposição em relação aos trabalhadores, que deviam obedecer e se submeter às ordens do gestor sob a constante ameaça de serem demitidos.

Modelos de gestão da produção adotados mais recentemente (tais como o da gestão flexível) se aperfeiçoaram em relação a esta questão e procuram dissimular a relação de exploração por meio de mecanismos que não utilizem a coerção de forma tão transparente, investindo na promoção da obtenção de consenso e compromisso por parte dos trabalhadores em relação aos objetivos organizacionais (FARIA, 2007).

Com isso tem-se que as organizações adotam tecnologias de gestão capazes de exercer controle psicológico dos trabalhadores.

Os modelos de gestão atuais são capazes de atuar na subjetividade dos trabalhadores que é “controlada e mobilizada por meio de mecanismos poderosos e sutis, que têm como finalidade última aumentar sua produtividade e lucratividade, independentemente do custo que isso represente aos trabalhadores envolvidos em seu processo” (HORST; SOBOLL; CICMANEC, 2013, p. 2).

Gaulejac (2007) chama de poder gerencialista a característica do atual modelo de gestão flexível, e afirma ser essa utilização da subjetividade do trabalhador um de seus principais diferenciais. Escreve o autor:

O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas, em transformar a energia libidinal em força de trabalho. À economia da necessidade canalizada opõe-se a economia do desejo exaltado. Passa-se do controle minucioso dos corpos para a mobilização psíquica a serviço da empresa. A repressão é substituída pela sedução, imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento. (GAULEJAC, 2007, p. 109).

Para Faria (2007, p. 45) o capitalismo fragmentou a subjetividade do trabalhador, que se encontra hoje comandada pelo capital.

A subjetividade do trabalhador tornou-se fragmentada na sociedade atual sob o comando do capital. A busca por pequenos gozos narcísicos, os novos modelos de produção e gestão, representados atualmente pelo toyotismo, e a disseminação de uma ideologia tipicamente alicerçada nos valores sociais e econômicos vinculados ao sistema de capital foram capazes de propiciar o sequestro da subjetividade do trabalhador e, conseqüentemente, leva-lo a enfrentar, de forma mais resignada o que o Dejours (2000) chama de condições físicas e psicológicas do trabalhador cada dia mais precárias.

O autor complementa seu argumento sobre o sequestro da subjetividade afirmando que:

A subjetividade refere-se a forma de construção da concepção ou percepção do real, que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas do sujeito individual ou coletivo que formam a base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações (FARIA, 2007, p. 46).

Ainda segundo Faria (2007) dentro das organizações o sequestro da subjetividade se apresenta pelo controle da consciência dos trabalhadores em relação ao local de trabalho.

O indivíduo passa a estabelecer padrões de conduta para ser aceito em seu meio e para aliviar a tensão estabelecida com a sociedade. É sobre esta perspectiva que nas relações de trabalho, que também são relações de poder e não só de produção, há uma busca por produzir um modo moral de ser, apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social de uma aceitação social e aliviar as repreensões originais (FARIA, 2007, p. 48).

Tem-se, assim, que o indivíduo absorve os padrões estabelecidos pela organização para ser aceito, deixando a sua personalidade afetada por um novo

modelo absorvido a partir de um contexto criado pela empresa, ou seja, o indivíduo começa a pensar como se fosse a personificação da empresa.

Assim, se pode descrever que o sequestro da subjetividade, conforme Faria (2007), se encontra em aliança com a alienação, ou seja, o trabalhador perde a sua identidade e ganha a identidade daquilo que produz, ou da empresa em que trabalha.

Nas colocações de Faria (2008), organizações que se utilizam deste tipo de controle sabem que existe uma subjetividade ativa por detrás de suas ações. Tal reconhecimento permite que as organizações se utilizem de subterfúgios para a submissão de seus funcionários àquilo que é substancial à empresa, seja de forma política, econômica, ideológica ou mesmo psicológica (FARIA; MENEGHETTI, 2001).

Segundo Cerqueira (2012, p. 42):

As obrigações do empregado ao invés de serem ditadas pelos chefes, são interiorizadas por ele; sua subjetividade é assimilada por suas tarefas, fruto da pressão psicológica constante dos novos mecanismos gerenciais. É como se a vítima trouxesse o criminoso para dentro de si de forma masoquista.

Para Heloani e Barreto (2015, p. 63) estes trabalhadores são como figuras *transformers*:

É neste cenário que surge, no universo profissional, a figura dos trabalhadores *transformers*, ou, em outras palavras, que se veem obrigados a mudar constantemente, serem flexíveis no tempo, na forma de ser trabalhador, no amor à empresa. Aqueles que buscam as 'oportunidades' e os 'novos desafios', incessantemente, e são orientados a não se fixarem a lugar algum, a coisa alguma. Preferencialmente, que estejam dispostos a fazer sacrifícios em sua vida pessoal, não se apegando afetivamente muito a ninguém para que, dessa maneira, possam – sempre – estar prontos para novas empreitadas, em qualquer parte do mundo. Ou melhor, devem estar preparados para uma dialética singular: sucesso profissional e 'prazer descompromissado' – para compensar e aguentar a pressão e as contradições laborais.

Segundo Oliveira (2015, p. 20) é comum que as pessoas se refiram a si mesmas por meio de suas profissões, deste modo “sou um administrador, professor, coordenador de projetos, e alguém que se apresentará como padeiro, carpinteiro [...]” entre tantas outras. O trabalho abstrai a identidade das pessoas.

Há dois padrões de normas que influenciam o comportamento segundo Oliveira (2015, p. 20), quais sejam, as descritivas e as injuntivas.

[...] as normas descritivas são aquelas que se referem ao que é comumente realizado em uma determinada situação, informam ao indivíduo o curso de ação que é mais efetivo ou adaptativo no caso específico. Por outro lado, as normas injuntivas informam o que é mais aprovado ou reprovado dentro de determinada cultura e tendem a motivar o comportamento através de recompensas ou punições correspondentes ao comportamento demonstrado.

Deste modo, segundo Oliveira (2015), formam-se dentro das organizações uma determinada cultura entre os grupos. “[...] as normas de grupo podem ser vinculadas a todos os comportamentos apresentados dentro das organizações de trabalho” (p. 21). Assim, acredita-se que as relações interpessoais dentro das relações de trabalho se apresentam intermediadas pelas relações de grupo, tal como é o assédio moral dentro do ambiente de trabalho, que se utiliza de variáveis sociais (OLIVEIRA, 2015).

A necessidade faz com que o indivíduo se sinta compelido a trabalhar cada vez mais e melhor, motivado pela obrigação de vencer, no caso de instituições que primam pela competitividade entre os profissionais (SOBOLL, 2008).

“Preso às possibilidades de satisfação dos desejos, que se tornam necessidades, o trabalhador passa a ser ‘refém’ da organização, não economicamente, mas psicologicamente” (SOBOLL, 2008, p. 99). Ela não pede que o indivíduo trabalhe apenas por dinheiro, pede algo mais nobre: pede para que seja vencedor, para que seja o melhor. “É lhe dito que para progredir é preciso trabalhar” (SOBOLL, 2008, p.99). Ser explorado pela empresa torna-se um “objetivo” para o indivíduo, a obrigação torna-se valor pela via do sucesso. A exigência passa a ser psicológica e não mais econômica e o controle se transfere da organização para o indivíduo: torna-se internalizado (SOBOLL, 2008).

O indivíduo se sente na obrigação, afirma Soboll (2008, p. 99) de fazer cada vez mais, gerando um processo interminável, para tentar alcançar o *status* de “vencedor”. “Sempre é possível fazer e nada é adquirido” (p. 99). Para o indivíduo o que conta é o que se sente superando os passos de sua carreira, enquanto que o que de fato ocorre é que os objetivos organizacionais é que estão sendo alcançados.

O trabalhador é cada vez mais convocado a realizar-se como indivíduo e contribuir com o sucesso e crescimento da empresa; cumprir com os desígnios de sua vida em consonância com a missão da empresa, ou seja, proporcionar um ambiente de trabalho favorável para gerar novos

negócios e novas perspectivas de carreira (BARRETO; HELOANI; SALVADOR, 2017, p. 138).

Embora os modelos de gestão Taylorista, Fordista e Toyotista anteriormente discutidos tenham sido desenvolvidos no âmbito de empresas de produção industrial, os preceitos destes modelos foram adotados em todo tipo de empresas, inclusive em empresas prestadoras de serviços, tal como é o caso das organizações bancárias.

Durante o período da chamada pós-modernidade as alterações nos meios de produção se alteraram, tendo início uma nova era administrativa:

A mudança de uma organização industrial, referenciada na produção de bens e serviços, para uma organização baseada na informação, na tecnologia e no consumo; a prática gerencial da fragmentação, descentralização, flexibilidade e a comunicação livre; e, principalmente, a ausência de valores para inspirar as formas organizacionais, o sistema produtivo e as relações de trabalho (MOTTA, 1998, p.1112).

O novo modelo de sociedade que se estabelece na pós-modernidade satura o planeta e faz do homem um ser que se utiliza dos recursos naturais a ponto de esgotá-los para que suas necessidades sejam atendidas e para que o capital seja acumulado. Novos desafios são lançados dentro deste novo contexto organizacional, que exigem respostas complexas em vários níveis:

[...] uma globalização que não ignore o globo; a construção de uma política planetária que concilie os interesses divergentes entre as diversas sociedades [...] construções de instituições internacionais de desenvolvimento sustentável, com padrões e controles para países e organizações. [...] a escolha de um mundo futuro, com o desenvolvimento de um espírito de coletividade, de respeito ao espaço público e de participação democrática. [...] um desenvolvimento econômico que seja comprometido com o futuro de novas gerações e com o bem-estar humano e social, e que assuma as suas responsabilidades nos diferentes níveis organizacional, técnico, político, social, cívico, ecológico e psíquico dos públicos envolvidos em suas decisões (FREITAS, 2009, p.79-80).

Diversos são os problemas que surgem com este modelo, sociedades em crise, distribuição desigual das riquezas, danos irreversíveis à natureza, tornando o homem predador e competitivo (MOTTA, 1998). Um ser que não mede esforços para atingir aquilo que quer e que atua em organizações e instituições que pensam e se organizam da mesma maneira, visando o lucro e não mais o ser humano.

## 2.2 ASSÉDIO MORAL NAS ORGANIZAÇÕES: ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO ORGANIZACIONAL

Para Soboll (2008, p. 25) o assédio moral é uma situação conhecida em todo o mundo, e vem sendo tratada como um importante processo que envolve a “relação saúde e trabalho” desde os anos 1980.

Para Oliveira (2015, p. 19) o assédio moral é um mal organizacional que enquanto “[...] fenômeno social promove severos danos psicológicos [...]” para as vítimas. Para que o assédio moral de fato ocorra dentro de uma organização, a premissa básica é o desequilíbrio de poder entre as partes envolvidas, onde a parte que sofre a agressão é incapaz de reagir às agressões sistemáticas de que é alvo (OLIVEIRA, 2015).

Já o assédio organizacional, segundo Soboll (2017, p. 15), pode ser observado de forma sutil ou explícita, em diferentes situações:

[...] é usada nas políticas e nas práticas organizacionais e gerenciais ou ainda decorrente destas. Este tipo de assédio geralmente aparece com estratégias de gestão abusivas, as quais evidenciam a formulação de processos e políticas organizacionais e não necessariamente a simples existência de um agressor personalizado, embora geralmente se faça identificável. [...] no assédio organizacional o alvo é generalizado e atinge diretamente a maioria ou toda a equipe de trabalho [...].

Hirigoyen (2006) argumenta que o assédio moral é um tipo de violência sistêmica e repetitiva, diferente do pontual que ocorre como um fato isolado, que pode ser um momento de impaciência ou de humor alterado.

Do mesmo modo coloca Leymann (1996) quando afirma que um ato isolado não pode ser considerado como sendo assédio moral, por não ter a mesma gravidade. Para o autor, assédio moral tem o caráter de ser um processo cumulativo, repetitivo e persistente.

Conforme Leymann (1996) o assédio moral tem características de manifestação bem distintas. É um processo repleto de hostilidade, sem sutilezas, onde se configura um ambiente abarrotado de violência, no qual o indivíduo ou o coletivo aplica o poder de coação no intuito de enfraquecer a capacidade psicológica do trabalhador.

Soboll (2008), escreve não há um consenso na nomenclatura dos estudos sobre o tema, e que o conceito de assédio moral é tratado de forma aproximada a outros também pouco delimitados, como os conceitos de bullying e mobbing. Para a autora:

[...] quando o assédio é considerado na sua definição precisa e se refere a uma experiência repetitiva e regular, os estudos indicam sua ocorrência em menos de 5% da população. Se a ocorrência do assédio moral for considerada de forma ocasional, os índices atingem 10%. Nos casos em que se considera um ou mais comportamentos hostis no trabalho, a incidência varia entre mais de 10% até próximo de 40%, nos grupos estudados.

Soboll (2008, p. 30) procura esclarecer e sistematizar as principais diferenças e delimitações conceituais dos três termos, como se pode verificar no Quadro 1.

Quadro 1 - *Mobbing, bullying* e assédio moral: diferenciações entre os conceitos

	<b><i>Mobbing – Psicoterror</i></b>	<b><i>Bullying</i></b>	<b><i>Assédio Moral (harassment)</i></b>
<b>Autor pioneiro</b>	Heinz Leymann Suécia - década de 80	Primeiro a usar o termo, nos estudos sobre estresse social Lazarus - 1984 – New York	Marie-France Hirigoyen França - 1998
<b>Autores de referência</b>	Dieter Zapf - Frankfurt Harald Ege – Itália	Helge Hoel - Inglaterra Carl Cooper - Inglaterra	Marie-France Hirigoyen - França Margarida Barreto – Brasil
<b>Conceito</b>	Perseguição coletiva. Desenvolve-se a partir de uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica. São formas severas de assédio dentro da organização ou formas particularmente graves de estresse psicossocial. São manobras hostis frequentes e repetitivas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa.	É mais amplo que o conceito de <i>mobbing</i> , pois inclui chacotas, isolamento, condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Tratar com grosseria, com desumanidade e de maneira tirânica. Caracterizado por humilhações, vexames, ameaças, intimidações e agressões. Também aplicado a agressões psicológicas em outros contextos fora do local de trabalho, como escola, grupos de crianças. Outra diferença fundamental em relação ao conceito	Mais sutil que <i>mobbing</i> e <i>bullying</i> . Caracterizado por qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa que possa acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida. Ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa para outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la, com efeitos nocivos à saúde.

	<b>Mobbing – Psicoterror</b>	<b>Bullying</b>	<b>Assédio Moral (harassment)</b>
	Ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de uma maneira ofensiva, e que podem conduzir o seu isolamento do grupo no local de trabalho. Refere-se, atualmente, às perseguições coletivas e à violência ligada à organização.	de <i>Mobbing</i> é que o conceito de <i>Bullying</i> envolve casos de violência individual e não grupal.	Pode ocorrer tanto a partir de um grupo para um indivíduo ou de uma única pessoa para outra.
<b>Estatísticas</b>	3,5% do grupo estudado vivenciam <i>mobbing</i>	10% do grupo estudado vivenciam <i>bullying</i>	33% do grupo estudado vivenciam assédio moral.
	Ocorrência de 5 % a 40% conforme os critérios de definição utilizados		
<b>Instrumento diagnóstico</b>	<i>Leymann Inventory of Psychological Terrorization</i> (LIPT) lista 45 comportamentos hostis. Critério: 1 ou mais comportamentos se repetem no mínimo uma vez por semana, por no mínimo 6 meses. NAQ - The Negative Acts Questionnaire 22. 22 comportamentos negativos, avaliados por 4 pontos de escala de Likert, por frequência.		Lista de comportamentos hostis, a partir de 4 categorias: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual.
<b>Obras de referência</b>	Leymann 1993 - <i>Mobbing: la persécution au travail</i> 1990 - <i>The Mobbing Encyclopedia</i> (web) Einarsen 1996 - <i>Bullying and Harassment at work</i> Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper 2003 - <i>Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice</i>		Hirigoyen 1998 - <i>Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien</i> 2001 - <i>Malaise dans le Travail</i> Barreto 2000 - <i>Uma jornada de humilhações</i> Freitas, Heloani e Barreto 2008 - <i>Assédio moral no trabalho</i> Assédio Moral ( <i>harassment</i> )

Fonte: Soboll (2008, p. 30).

Como se verifica no Quadro 1, Sobbol (2008) escreve que os trabalhos de Leymann (1996) baseiam uma compreensão do assédio moral que em sua visão se aproximam dos conceitos de *bullying* e *mobbing*, uma vez que não apresentam a noção de que para a autora é fundamental para caracterizar esta violência como assédio moral, qual seja, a de se tratar de uma ação pessoalizada, regular e repetida.

Leymann (1996), por sua vez, trata o assédio moral dentro de uma relação de comunicação que se manifesta com aspereza, sem sutilezas, na qual prevalecem

situações de violência aplicada pela hostilidade, onde um indivíduo exercita poder de coação, de modo a enfraquecer o trabalhador.

Conforme Barreto (2006) a conjuntura do assédio moral é referendada por situações de humilhação que ocorrem durante a jornada de trabalho. Tais situações possuem caráter repetitivo, violento, sem qualquer tipo de ética que deveriam permear as relações de trabalho.

Para Heloani e Barreto (2015) a temática do assédio moral tem na atualidade uma conotação mais perspicaz e sofisticada do que se tinha há 15 anos, quando sua ocorrência era maior na produção. Hoje ela abrange a todos, “do chão da fábrica ao executivo especializado e que possui *Master in Business Administration* (MBA)” (HELOANI; BARRETO, 2015, p. 60). De acordo com os autores, na atualidade tem-se assédio moral a “a jornalistas, na justiça, na medicina, na academia – até nas grandes universidades, como USP e UNICAMP, ou melhor, em qualquer lugar” (p.60).

Segundo Soboll (2008, p. 32) assédio moral é o termo mais adequado para descrever:

[...] situações extremas de violência psicológica no trabalho, de natureza processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva. Entendemos que o assédio moral se configura como um conjunto articulado de armadilhas preparadas, premeditadas, repetitivas e prolongadas. Os comportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um período de tempo estendido. Sua prática é permeada de intencionalidade no sentido de querer prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos.

Para Soboll (2008, p. 32-33) o assédio moral envolve elementos essenciais para que assim possa ser chamado e identificado, sendo eles:

- a) Habitualidade: os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, num período prolongado de tempo. Atos isolados não se configuram como assédio moral. Não há consenso sobre um período exato de tempo, sendo essencial, no entanto, identificar a prática continuada e insistente para caracterizar o assédio moral. O assédio moral se define no tempo e, portanto, não pode ser diagnosticado imediatamente após a primeira hostilidade;
- b) Ataques psicológicos: incluem condutas e omissões que induzem ao desconforto psicológico, que ofendem e humilham e que apresentam gravidade significativa.
- c) A intenção de prejudicar, anular ou excluir: o objetivo dos comportamentos hostis é destruir a pessoa, anular seus espaços de ação ou forçar um desligamento (voluntário ou não) de um projeto, função ou do emprego. Os ataques se apresentam na forma de

armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre para a (s) mesma (s) pessoa (s).

d) Pessoaalidade: o assédio moral envolve pessoaalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica e não ocorre de maneira generalizada para um grupo todo. Duas ou mais pessoas de um mesmo grupo podem ser alvo das agressões simultaneamente, mas o processo de perseguição é direcionado e pessoal.

Conforme Hirigoyen (2002) o conceito de assédio moral se refere a toda e qualquer forma abusiva de tratar o funcionário (seja por gesto, palavra, comportamentos, atitudes, entre outros) que possam expor o trabalhador a situações vexatórias e/ou constrangedoras em seu ambiente de trabalho. Tais atitudes, para serem consideradas como assédio moral, devem ter caráter duradouro e ocorrer durante a jornada de trabalho, fazendo com que a integridade do trabalhador seja colocada em risco física ou psicologicamente, fatores que podem por si só, levar a diminuição da autoestima e do potencial de trabalho do trabalhador.

O assédio moral pode ser promovido de três formas distintas: vertical, horizontal e mista, porém, o assédio moral vertical se subdivide em descendente e ascendente. O assédio moral vertical descendente ocorre quando um profissional hierarquicamente superior é quem realiza o assédio, agindo de forma intimidadora pelo cargo que ocupa, desrespeitando a vítima que, por sua vez, acaba, muitas vezes, por não tomar nenhuma atitude por sentir receio devido à posição ocupada pelo assediador. Pode-se dizer que este tipo de assédio acontece, então, de cima para baixo. Por outro lado, o assédio moral ascendente ocorre de forma inversa, ou seja, de baixo para cima, quando um funcionário de nível inferior, tenta intimidar seu superior, almejando seu cargo, passando desta forma a agir com desrespeito, procurando deixar a pessoa intimidada perante os demais subordinados (HIRIGOYEN, 2002).

A forma mais frequente de assédio moral é a horizontal. Ocorre no mesmo nível de hierarquia, isto é, é praticado pelos próprios colegas. Este tipo de assédio pode ser promovido por competitividade, discriminação de cor, aparência física, opção religiosa, entre outros (HIRIGOYEN, 2002).

Já o assédio moral misto, por sua vez, é uma junção do assédio horizontal com o assédio vertical descendente. Ou seja, além dos colegas praticarem, o superior também começa a praticar, ou vice-versa, fato que faz com que todos culpem o

assediado por tudo que der errado, mesmo que a função nem seja sua (HIRIGOYEN, 2002).

O assédio moral pode ser dividido em quatro categorias de desenvolvimento, isto é, pode assumir as seguintes formas: isolamento, dignidade violada, atentado às condições de trabalho e violência verbal, física e sexual (HIRIGOYEN, 2002). Tais categorias, segundo a mesma autora, podem ocorrer de modo combinado, intensificando o desconforto do trabalhador. As categorias se encontram dispostas no Quadro 2.

Quadro 2 - As categorias de assédio moral

TIPOS DE ASSÉDIO MORAL	DESCRIÇÃO
Isolamento	O trabalhador passa a ser ignorado; não lhe é dada a oportunidade de dialogar; quando tenta dialogar é interrompido; para ele são deixados bilhetes quando é necessário se comunicar com o mesmo.
Dignidade violada	Gestos de desprezo são indicados para o trabalhador que é tratado com desdém; são espalhados relatos de insanidade mental sobre sua pessoa; atos de zombaria com desenhos e frases que se dirigem ao trabalhador são espalhados pela organização sobre seu aspecto físico, opção sexual, religião, e outros fatores que degradam sua dignidade.
Atentado às condições de trabalho	As informações consideradas importantes para o desenvolvimento das tarefas não chegam até o trabalhador; suas decisões são sempre contestadas; seu trabalho é constantemente criticado de modo injusto; é privado dos instrumentos de trabalho no intuito de que não possa realizar a contento suas atividades; sempre lhe são dadas novas tarefas para que não consiga realizar todas as anteriores e muitas dessas tarefas são inferiores ao seu grau de competência; é pressionado a não fazer valer seus direitos; não é estimulado a competir por promoções no trabalho; e recebe instruções que são impossíveis de executar.
Violência verbal, física e sexual	Ameaças que podem chegar a graus de agressão; empurrões e gritos; invasão de privacidade; agressões sexuais; entre outros.

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2002)

Recentemente tem-se discutido também a necessidade em se identificar não somente o que é o assédio moral, mas, delimitar diferenças entre níveis de assédio moral que ocorrem nas organizações, isto é, entre assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional.

Baibich e Lisboa (2015, p. 74) assinalam que o “assédio moral interpessoal ocorre quando o foco é a eliminação do trabalhador em relação a seus parceiros,

enquanto que o assédio moral organizacional atinge os objetivos da organização, onde pesam a lucratividade e a produtividade, com a finalidade de se atingirem metas para promoção da empresa”. Este tipo de assédio utiliza-se do constrangimento e da opressão, justificados pelo objetivo de se atingirem as metas e de se ampliarem os lucros, baseando-se numa estratégia de gestão organizacional por assédio moral e a gestão por estresse, que tem por finalidade a “melhoria da eficiência e desempenho no trabalho e não destruir o trabalhador” (BAIBICH; LISBOA, 2015, p. 74).

[...] o trabalhador vive em corporações que estimulam de forma direta a ultrapassagem diária de metas, não importa como. Esta é a fórmula que garante a manutenção do emprego. Exemplo, o setor bancário que muitas vezes, pede à família ou amigos que comprem produtos como forma de manter o emprego e cumprir a meta. (BARRETO et al., 2017, p. 139).

Segundo Soboll (2008) o assédio moral organizacional leva em conta ações degradantes e exageradas, com vistas a aumentar a produtividade e manter o controle da organização. Para tanto, fazem uso de atitudes hostis, pressões, humilhações, constrangimentos, entre outras atitudes, que acabam por premiar práticas negativas de trabalho, como o autoritarismo dos gestores e a concorrência desenfreada pela individualidade. Para a autora é essencial esta distinção entre assédio moral e assédio organizacional, pois, embora sejam termos parecidos e os dois terem impactos análogos na vida dos trabalhadores que deles são alvo, partem de lugares diferentes:

As semelhanças existentes entre assédio moral e o assédio organizacional colaboram para que essas práticas sejam generalizadas como se fossem coincidentes. Tais semelhanças podem ser sistematizadas nos seguintes itens: comportamentos agressivos de natureza psicológica no trabalho, repetitivos e persistentes, que atingem a dignidade da pessoa e apresentam repercussões negativas na saúde e na vida social e familiar dos trabalhadores. (SOBOLL, 2008, p. 87).

A autora continua suas análises escrevendo que:

Embora o assédio organizacional tenha como objetivo inicial o controle do grupo e o alcance dos objetivos organizacionais, seus efeitos para a vida e para a saúde dos trabalhadores são semelhantes às situações de assédio moral. O assédio organizacional também atinge a dignidade, a auto segurança e a identidade das pessoas, que passam a questionar sua capacidade e sua competência, podendo ter

repercussões graves na saúde e na vida de quem é submetido a essas circunstâncias (SOBOLL, 2008, p. 88).

Na intenção de distinguir e delimitar os itens de cada um dos tipos de assédio que ocorrem nas organizações, Soboll (2008, p. 88), apresenta o seguinte quadro (Quadro 3), com as diferenças e relações entre assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional.

A autora salienta que os dois tipos de assédio podem ocorrer simultaneamente, fator que aproxima os dois fenômenos a tal ponto que seria quase impossível diferenciá-los. Entretanto, mesmo com este, 'porém', a caracterização é relevante, pois, permite vislumbrar estratégias de controle deste tipo de violência (SOBOLL, 2008).

Quadro 3 - Comparação entre assédio moral (interpessoal) e assédio organizacional

	<b>Assédio Moral (interpessoal)</b>	<b>Assédio Organizacional</b>
<b>Processos</b>	Envolve personalidade. O alvo é escolhido e determinado. Objetivo é excluir e prejudicar.	Alvos indefinidos e coletivos. Objetivo é aumentar a produtividade e o controle.
<b>Impactos sobre o trabalhador</b>	Afeta as relações sociais e familiares. Agravos à saúde mental e física.	
<b>Intervenções de prevenção e combate</b>	Ênfase no nível individual. Envolve também a estrutura organizacional.	Ênfase na estrutura organizacional. Envolve também o nível individual.

Fonte: Soboll (2008, p. 88).

Para Soboll (2008, p. 89) não se deve aceitar a legitimação do assédio organizacional. Escreve a autora:

Aceitar que o assédio organizacional se mantenha camuflado no discurso economicista, justificando-o como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo é deixar reproduzir as sementes geradoras de outras situações de violência, a exemplo do assédio moral. Até mesmo comportamentos típicos de assédio moral são por vezes mediados por justificativas aceitas quando o assédio organizacional se encontra legitimado nos discursos organizacionais. Diante disso, a delimitação conceitual é uma necessidade urgente na nossa realidade.

Gosdal e Soboll (2009) relatam a necessidade em se caracterizar o corpo empresarial que sustenta o assédio moral organizacional, que segue os níveis de gerir

uma empresa. Enquanto que o assédio moral interpessoal segue as necessidades daqueles que o estudam. Assim, um é científico e o outro é mecanismo de controle. Para definir melhor:

O assédio moral organizacional é um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 37).

Hirigoyen (2002) define a utilização da expressão assédio moral colocando que a palavra assédio se define por ataques repetitivos, enquanto que a palavra moral se justifica pelo que seria certo ou errado na sociedade.

Uma situação conflituosa dentro do ambiente de trabalho se caracteriza em assédio moral a partir do momento em que algumas características de conduta são observadas: a prática de situações que degradem o clima de trabalho, preferencialmente de forma reiterada (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2013).

Para que ocorra assédio moral dentro das instituições, o mesmo há que se fundamentar em padrões culturais destas mesmas instituições, assim, coloca Oliveira (2015, p. 21), quando argumenta que:

[...] o assédio moral no trabalho se fundamenta na cultura tanto geral quanto de departamentos específicos das organizações, sendo reforçado pela imitação dos comportamentos observados que indicam uma forma adaptativa ou efetiva de ação por um lado, e, por outro, este fenômeno pode ser promovido pela recompensa dada aos padrões de intimidação e/ou manipulação que certos membros do grupo exercem sobre os demais.

Segundo Oliveira (2015) os impactos causados pelo assédio moral podem levar os grupos de profissionais a terem medo de serem as próximas vítimas e se calarem perante as agressões sofridas por seus colegas e por eles presenciadas, alterando as normas de positividade do grupo pela observação de comportamentos de agressividade.

Teremos então uma cultura organizacional que não apenas tolera, mas, incentiva normas de grupo negativas – incluindo o assédio moral no trabalho – que se tornam parte do cotidiano e promovem consequências danosas para a organização e empregados. Haverá neste caso um aumento da competição e decréscimo da solidariedade e confiança entre os trabalhadores (OLIVEIRA, 2015, p. 21).

Segundo Heloani e Barreto (2015) o atual modelo de organização prega o trabalho coletivo. Entretanto, as avaliações e progressos são individuais, fazendo com que a competitividade e a sensação de “guerra constante” (p. 60) seja sentida diariamente no ambiente de trabalho. Este fator pode atuar como um indutor de rivalidade entre os trabalhadores da instituição e, desta forma, pode induzir também o assédio mesmo entre os parceiros, quem dirá, entre os superiores e seus subordinados.

Entre todas estas questões vale ainda ressaltar que nem tudo o que ocorre no ambiente de trabalho é assédio moral. Cobrar que se façam suas funções corretamente não é assédio moral, por exemplo. Dentro da instituição pode haver conflitos que podem ser facilmente resolvidos e que nada têm relação com o assédio moral. Há, deste modo, que se diferenciar o que pode ser considerado conflito e o que pode ser considerado assédio moral, conforme o que se mostra no Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenciações entre conflito e assédio moral

<b>Conflito</b>	<b>Assédio moral</b>
As divergências de visão entre os profissionais são deixadas às claras.	Agressões podem ser difusas e implícitas
Profissionais envolvidos tem consciência da divergência.	Interação confusa e indefinida; nega-se a existência do assédio.
Comunicação direta e franca entre profissionais que possuem opiniões diferentes.	Comunicação dá-se de forma evasiva, dissimulada ou há recusa ao diálogo.
Não altera permanentemente o clima organizacional.	Clima organizacional conturbado.
Há relacionamento profissional direto entre divergentes, ainda que resolvam interromper o diálogo acerca de um tema específico.	Pode haver recusa à interação, isolamento.
Confrontos e divergências ocasionais.	Práticas antiéticas duradouras e frequentes.
Não objetiva prejudicar ou afastar da organização o profissional com visão divergente.	Objetiva prejudicar a situação do trabalhador na organização, podendo levar à demissão ou à exoneração.
Pode provocar antagonismo entre grupos e sofrimento compartilhado.	O assediado pode ser o único alvo (o que não descarta o assédio moral coletivo).

Fonte: Compilado de Ministério da Saúde e FioCruz (2015, p. 12).

Segundo o Ministério da Saúde:

Embora os conflitos sejam inerentes às relações de trabalho, já que sempre existirão interesses diversos, é importante que estes possam ser vividos com respeito e ética. Para isso, a mediação e o diálogo franco podem ser alternativas para lidar com conflitos. A mediação leva em consideração os interesses de todos os envolvidos, usando metodologias para auxiliar as pessoas em conflito a identificarem os interesses comuns, complementares ou divergentes e a construírem, em conjunto, alternativas de solução, pactuando novas formas de relação. (BRASIL, 2015, p. 12).

Independentemente da forma ou da característica em aconteça o assédio moral, as consequências são diversas na vida do assediado, impactando em sua vida cotidiana, em sua autoestima e, em muitos casos, bloqueando psicologicamente a percepção de se defender que a pessoa possui. A perda do respeito próprio e a sensação de inutilidade fazem com que a pessoa não seja mais capaz de se defender, levando a pessoa a diversos quadros prejudiciais à saúde.

### 2.2.1 Consequências Pessoais do Assédio Moral ou Organizacional

Para o assediado as consequências são danosas e o processo de recuperação nem sempre é fácil de ser conseguido. Surgem muitos conflitos internos com os quais precisa lidar e os danos ultrapassam as margens do ambiente de trabalho. Oliveira (2015, p. 25) escreve sobre isso:

[...] o alvo entra em um processo de conflito – ele quer e necessita deixar a organização, mas, não pode, ou por valorizar a profissão ou por motivos econômicos. Resta-lhe romper este vínculo doentio, mas a cultura organizacional e as normas individualistas presentes não permitem, levando-o a um estado de ansiedade e angústia e a um profundo estresse crônico que mina sua saúde física e mental.

O autor continua suas colocações, argumentando que:

Muitos autores têm relatado as consequências funestas do estresse continuado, destacando-se os transtornos de ansiedade, depressão, *burnout* e doenças psicossomáticas. Adoentado, o indivíduo prende-se ainda mais a essa armadilha pelo aumento da ansiedade e angústia, o que eleva o conflito citado anteriormente, realimentando este ciclo. Uma das manifestações emocionais mais comuns entre os assediados é o sentimento de culpa tanto por parte de si mesmo quanto por parte dos seus colegas de trabalho, o que evidentemente reforça o adoecimento.

[...] esta situação lhe traz danos pessoais, sociais e familiares fora do ambiente de trabalho, degradando sua vida particular, promovendo o isolamento social, que pode em último caso levar ao suicídio. Suportado pela cultura organizacional, política empresarial e normas de grupo, todo este processo acaba por reforçar o poder, o prestígio e os recursos do assediador (OLIVEIRA, 2015, p. 25).

O cenário de hostilidade em que é exposto o assediado pode levar o mesmo a ter diferentes tipos de problemas de saúde, conforme já mencionado.

O quadro 5, evidencia algumas das consequências do assédio moral para os trabalhadores.

Quadro 5 - Consequências do assédio moral para os trabalhadores

<b>Psicopatológicas</b>	<b>Psicossomáticas</b>	<b>Comportamentais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade</li> <li>• Apatia</li> <li>• Insegurança</li> <li>• Depressão</li> <li>• Melancolia</li> <li>• Irritação</li> <li>• Insônia</li> <li>• Mudança de humor</li> <li>• Pânico e fobias</li> <li>• Pesadelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipertensão arterial</li> <li>• Crises de asma</li> <li>• Taquicardia</li> <li>• Doenças coronarianas</li> <li>• Dermatites</li> <li>• Cefaleia</li> <li>• Dores musculares</li> <li>• Gastrite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agressividade contra si e contra outros</li> <li>• Aumento do consumo de álcool e outras drogas</li> <li>• Aumento do consumo de cigarros</li> <li>• Disfunções sexuais</li> <li>• Isolamento social</li> <li>• Desordens de apetite</li> </ul>

Fonte: Ministério da Saúde (BRASIL, 2015)<sup>1</sup>.

O assédio moral afeta toda a esfera de relacionamentos do assediado que acaba não só por diminuir sua produtividade no trabalho como também, desencadear crises em sua esfera doméstica.

Para Cerqueira (2012) as vítimas de início, tentam levar na brincadeira ou apenas ignorar, na intenção de que os ataques cessem. Entretanto, nem sempre estes ataques param, fazendo com que o indivíduo se sinta “acuado, atacado e inferiorizado” (p. 20) fazendo-o entrar em estado de depressão e tormento.

Conforme o autor, “surgem os impactos psicológicos mais comuns: humilhação, depressão, cansaço intermitente, perda do sono, crises nervosas, choro” (CERQUEIRA, 2012, p. 20).

O argumento de Hirigoyen (2002, p.67) complementa essa ideia:

Uma situação de crise pode, sem dúvida, estimular um indivíduo e levá-lo a dar o melhor de si para encontrar soluções, mas numa

<sup>1</sup> Traduzido e Adaptado de WHO. Psychological Harassment at work (2003, p. 16).

situação de violência perversa tende a anestesiá-la a vítima, que não irá mostrar senão o que tem de pior.

Uma vez apresentado o embasamento teórico que se utiliza nesta investigação para compreender (i) o que é o trabalho, como o trabalho se dá no capitalismo e o conceito de sequestro da subjetividade que permite analisar o grau de envolvimento subjetivo que os trabalhadores desenvolvem atualmente com as organizações nas quais atuam; e (ii) as bases conceituais que permitem compreender o fenômeno do assédio nas organizações, não somente como uma prática interpessoal decorrente da ação de indivíduos particularmente perversos (assédio moral), mas, como fenômeno organizacional incentivado pela forma como o trabalho se encontra organizado atualmente nas empresas (assédio organizacional), é importante retomar o campo de análise que se propõe investigar nesta pesquisa, qual seja, as organizações bancárias, para buscar compreender (iii) como a forma que o trabalho se encontra organizado nos bancos atualmente se relaciona com a incidência de casos de assédio moral, evidenciada pelo alto número de processos judiciais de assédio moral realizados contra estas instituições.

### 2.3 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO E O ASSÉDIO MORAL E ORGANIZACIONAL

Quando o capitalismo industrial atinge seu ápice promove o desenvolvimento do capitalismo financeiro. O poderio industrial faz com que surjam grandes bancos e corporações que realizam as transações necessárias ao andamento do capitalismo (CERQUEIRA, 2012).

O volume de conglomerados bancários aumenta com a aceleração do processo de globalização que fortalece o capitalismo e seus modos de agir financeiramente, manipulando grandes quantias virtualmente e em grande velocidade. Os bancos se solidificam enquanto instituições de grande valor para promover a circulação do dinheiro e do capital industrial e suas ramificações (CERQUEIRA, 2012).

Hirigoyen (2002), ao realizar suas colocações acerca do assédio moral, assevera a abordagem do problema por meio de dois vieses: o primeiro trata dos aspectos que envolvem o assediado e quem o assedia (vítima e agressor); o segundo traz os parâmetros observados pelo viés organizacional e sua gestão.

Acredita-se que não seria possível tratar o assédio moral sem levar em conta os parâmetros da organização na qual ele ocorre. Ambos são importantes quando se fala em assédio moral e devem ser levados em conta.

Para Hirigoyen (2002) o aumento exacerbado que se tem de assédio moral nas organizações se deve aos mecanismos violentos e perversos de gestão que se faz uso e que, na visão da autora, dão margem para as agressões individuais. Este contexto de pressão para o alcance metas difunde a ideia de que é permitido abusar de funcionários estimulando a competitividade, as perseguições e as cobranças com doses de violência para que se consiga atingir os objetivos da instituição. Tudo é cronometrado, tudo é verificado simultaneamente.

O sistema de gerenciamento do trabalho bancário, dentro do contexto da produtividade econômica atual, atua com a informatização do *modus operandi* de atuação para todos os funcionários, integrando as tarefas realizadas e os resultados obtidos em um único banco de dados. O objeto do trabalho bancário é o dinheiro, este dinheiro, embora seja virtual, movimenta centenas de milhares de dólares diariamente (CERQUEIRA, 2012).

Neste plano de ação, o sistema informatizado se tornou o principal instrumento de trabalho para os bancos, tanto públicos, quanto privados, controlando desde o cartão ponto até os procedimentos realizados pelo funcionário durante sua jornada de trabalho diária (SOBOLL, 2008).

Segundo Heloani (2004) dentro do impulso globalizado em que vive a informatização dos serviços e a agilidade dos processos, a “hipercompetitividade é um fenômeno recente, que vem chegando ao Brasil e, efetivamente, estimula a instrumentalização do outro” (p. 3).

Segundo Soboll (2008, p. 92) esse tipo de controle é constante e sutil:

[...] onipresente e persiste no tempo. As vendas realizadas são sinalizadas com a matrícula do empregado e o registro perdura no tempo. As avaliações de desempenho também ficam registradas eletronicamente e podem ser acessadas pelo funcionário e por outros profissionais, dependendo da posição hierárquica. A vigilância realizada pelo sistema informatizado se assemelha a um ‘panóptico’ virtual, no qual o sujeito está constantemente sendo vigiado, considerando que o trabalhador nunca sabe exatamente por quem, quando e em quais situações terá sua matrícula e seu histórico observado.

O trabalho informatizado dinamiza as tarefas, dividindo o trabalho e estimulando o trabalhador a direcionar o cliente para o atendimento automatizado. Isto fortalece o sistema de que o trabalhador é dispensável e que por este fator deve mostrar mais e mais serviço para que não seja realmente dispensado de suas funções. Esta estratégia competitiva dos bancos acarreta implicações sobre o emprego e acaba por dar uma nova redefinição para o que seja o trabalho dentro de uma instituição bancária (SOBOLL, 2008).

Para Heloani (2004, p. 3):

Nessa nova lógica pós-moderna ou pós-fordista, como queiram, que legitima uma ampla reestruturação produtiva, onde os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como “salvadora” e principal ferramenta da atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo. O Estado vem, mediante uma ideologia neoliberal, retirar e diminuir benefícios e direitos do trabalhador, modificando a relação capital-trabalho; surgem, então, novas relações, como o contrato de trabalho por tempo determinado e várias formas de terceirização, que geram, desse modo, o subemprego e o trabalho informal, novas ameaças ao trabalhador, que antes tinha a garantia de alguns direitos historicamente consolidados.

Deste modo, segundo Heloani (2004, p. 3) remete-se a um paradoxo: “a conciliação de dois sujeitos historicamente desiguais, capital e trabalho”. Discursos de cooperação são utilizados como impulsionadores de trabalho em equipe, entretanto, acabam incrementando antagonismos: a necessidade do trabalho em equipe para se atingirem os objetivos e a competição para a permanência em seu posto de trabalho.

O que conta dentro de uma agência bancária, segundo Soboll (2008), não são as tarefas intermediárias nem o atendimento ao cliente ou a resolução de problemas rotineiros, estes não recebem visibilidade para quem almeja subir na carreira, o que conta são os resultados em detrimento dos processos. A venda de produtos aparece como a atividade capaz de promover a ascensão para cargos mais elevados, por meio do sistema de recompensas e punições, via metas de produtividade. As metas em si, não trazem prejuízo para a saúde, entretanto as estratégias a elas articuladas é que podem promover isso: “(i) o processo de definição das metas; (ii) as pressões para a produtividade; e o (iii) sistema de punições e recompensas, pode favorecer a prática do assédio moral e do assédio organizacional” (SOBOLL, 2008, p. 94).

As metas referem-se a um padrão de produtividade exigido pela organização, que são distribuídas, acompanhadas das pressões, por todo o sistema de mando, até chegar ao trabalhador individualizado. A alta hierarquia dos bancos define as metas sem a participação de outros níveis hierárquicos, conforme pode ser observado na descrição feita pelos trabalhadores (SOBOLL, 2008, p. 94-95).

Como se pode observar, os níveis acabam por transmitir uns aos outros as metas e comandos, repartindo entre seus participantes aquilo que também lhes foi exigido.

Os bancos possuem características que os tornam ambientes propícios para a prática de assédio moral, tais características são destacadas pela cartilha pelo Ministério do Trabalho (BRASIL, 2013, p. 7):

- a) estrutura hierarquizada;
- b) burocracia excessiva;
- c) forte pressão por produtividade (cotas e investimentos);
- d) metas que desconsideram a situação econômica conjuntural/estrutural;
- e) baixa importância dada pela empresa à relação profissional/cliente;
- f) 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);
- g) políticas de demissão (PDVs) e de transferências para agências mais distantes dentro da mesma localidade;
- h) tratamento hostil dispensado pelos gestores dos estabelecimentos bancários e pelos demais colegas aos empregados convalescentes;
- i) exigência de um perfil (que pode ser estético ou baseado em uma análise da vida pregressa do empregado etc.);
- j) resistência ao engajamento sindical, com criação de entraves;
- k) insegurança nas agências bancárias, com casuística de agressões físicas e psicológicas decorrentes de constantes assaltos;
- l) processo de qualificação permanente;
- m) progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas;
- n) políticas institucionais de competição entre os bancários;
- o) institucionalização de um padrão de comportamento dos bancários pautado nas seguintes premissas: ser amável, comunicativo, ter disposição para vender produtos,

Mas, o Ministério do Trabalho, também cita algumas características que tornam os bancos locais onde se pode evitar o assédio moral, colocadas como vantagens: "existência de sindicatos fortes espalhados por todo o país; bom nível intelectual dos integrantes da categoria" (BRASIL, 2013, p. 11).

O Ministério do Trabalho cita ainda atitudes que expressam o assédio moral no setor bancário, citam-se algumas:

- a) retirar a autonomia do empregado;
- b) contestar, a todo o momento, as decisões do empregado;
- c) sobrecarregar o funcionário de novas tarefas;
- d) retirar o trabalho que normalmente competia àquele empregado ou não atribuir atividades a ele, deixando-o sem quaisquer tarefas a cumprir, provocando a sensação de inutilidade e de incompetência, ou colocando-o em uma situação humilhante frente aos demais colegas de trabalho;
- e) ignorar a presença do empregado, dirigindo-se apenas aos demais trabalhadores;
- f) falar com o empregado aos gritos;
- g) espalhar rumores a respeito do bancário;
- h) não levar em conta seus problemas de saúde;
- i) criticar a vida particular do empregado;
- j) evitar a comunicação direta com o assediado: ocorre quando o assediador se comunica com a vítima apenas por e-mail, bilhetes ou terceiros e outras formas indiretas de comunicação;
- k) isolar fisicamente o empregado no ambiente de trabalho, para que ele não se comunique com os demais colegas;
- l) desconsiderar, injustificadamente, opiniões da vítima; entre outras. (BRASIL, 2013, p. 16).

Em relação às metas, quando as mesmas não são alcançadas, ocorre grande deterioração no ambiente de trabalho, uma vez que o trabalho bancário “geralmente repercute no valor que os demais recebem a título de participação nos resultados, havendo, em muitos casos, publicidade quanto àqueles que atingiram as metas e àqueles que não as atingiram” (BRASIL, 2013 p. 26).

Segundo o Ministério do Trabalho:

Na atividade bancária, diante dos planos de metas, o assédio moral organizacional tem se tornado muito comum. É a prática sistemática, reiterada e frequente de variadas condutas abusivas, sutis ou explícitas contra uma ou mais vítimas, adotadas no trabalho, que, por meio do constrangimento e humilhação, visa a controlar a subjetividade dos trabalhadores. (BRASIL, 2013, p. 12).

Segundo o Ministério do Trabalho (BRASIL, 2013, p. 13) as exigências administrativas das instituições bancárias geram “represálias dos clientes, já que a política de metas desconsidera a boa-fé nas relações bancário/correntista”. Nestes casos o funcionário acaba muitas vezes por induzir seus clientes para que comprem

determinados produtos para que eles façam aquilo que o cliente está solicitando, no intuito de atender “ao indutor do mês” (p. 13).

Cerqueira (2012, p. 40) argumenta que o banco deposita no bancário “toda a responsabilidade da venda”. Neste caso, seus empregados devem ter iniciativa e proatividade, pois, os lucros a serem gerados dependem do bancário e suas relações via cliente e agência bancária. “O bancário deve convencer o cliente com os meios (imateriais) que dispõe, deve compreender quem é o cliente e o que ele busca sabendo que não há um manual que o diga” (CERQUEIRA, 2012, p. 140).

Dentro das instituições bancárias, segundo Soboll (2008), os meios de produção justificam os fins quando se trata da produção do trabalho e seus resultados. Deste modo, as estratégias de gestão utilizadas não importam para a organização, desde que os interesses do banco sejam alcançados, desde que as metas sejam alcançadas.

Estas constatações parecem evidenciar uma organização do trabalho e uma cultura organizacional que se mostram permissivas e promotoras de violência, coniventes com o assédio moral como estratégia de gestão.

É neste sentido que se mostram importantes investigações como a que aqui se propõe: é necessário melhor compreender como o assédio moral ocorre nessas organizações, identificar as formas que assume, suas causas e consequências; mais além, é importante identificar como aspectos da estrutura organizacional e da organização do trabalho nessas empresas se relacionam com a ocorrência do assédio moral. Essas constatações são necessárias para que se possam evidenciar o assédio moral e o assédio organizacional como mecanismo de gestão, para, a partir disso, questionar a responsabilidade social das empresas tendo a compreensão de que, mais do que apenas falhar em impedir a ocorrência do assédio, as organizações podem utilizar dessas práticas como forma de obter maior produtividade e adesão de seus trabalhadores.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho científico requer que se tenha em mente parâmetros bem estabelecidos em relação a dois fatores essenciais. Primeiro: o que busca responder? Segundo: como tais respostas serão alcançadas? Com estes parâmetros em foco, se pode desenvolver a tipologia de procedimentos a serem adotados para se atingir os objetivos aos quais se dispõe o trabalho científico. Neste sentido, entra em cena a escolha do método e dos procedimentos metodológicos.

Retomando o que foi exposto no capítulo de introdução desta dissertação, tem-se que o que se busca responder nesta investigação é: “Quais as causas e consequências do assédio moral e organizacional nas instituições bancárias?”.

Sendo o objetivo da pesquisa, portanto, verificar e analisar como a organização do trabalho bancário constitui os elementos desencadeadores do assédio moral nas organizações bancárias e suas consequências físico-emocionais sobre os trabalhadores, observando os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os elementos do assédio moral e organizacional nas instituições;
- b) Analisar as consequências do assédio moral e organizacional nas instituições;
- c) Avaliar os sistemas de punições utilizados pela instituição e analisar como se relacionam com o assédio moral e organizacional (estrutura e organização do trabalho, tais como hierarquia, metas, recompensas e punições).

Cabe então, nesta seção apresentar como se pretende responder essas questões.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa podem ser classificados, segundo Vergara (2011), de acordo com os critérios estabelecidos pelos autores e conforme o assunto sobre o qual se realiza a pesquisa. O autor sugere dois critérios básicos: a) quanto aos fins; e b) quanto aos meios.

Sendo assim, a pesquisa se enquadra:

- a) Quanto aos fins: exploratória e descritiva.

- Exploratória: pelo fato de buscar analisar a temática por meio da exploração de dados expostos em entrevistas;
  - Explicativa: procura registrar, analisar, interpretar e identificar suas causas, realizando uma síntese do objeto de estudo.
- b) Quanto aos meios: pesquisa de campo.
- Pesquisa de campo: uma vez que realiza uma investigação acerca do assédio moral, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas com funcionários e ex-funcionários de instituições bancárias.

### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa e coleta dos dados foi realizada junto ao sindicato dos bancários de Curitiba, entrevistando e analisando dados junto a funcionários e ex-funcionários de instituições bancárias de Curitiba- PR, posteriormente detalhado.

### 3.3 DADOS: COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE

Para responder à pergunta de pesquisa aqui proposta foi necessário coletar dados sobre:

- a) Percepção dos trabalhadores sobre o assédio moral: foi necessário coletar dados sobre como os trabalhadores de instituições bancárias percebem o assédio, a que causas atribuem sua ocorrência, bem como sobre as consequências que relatam vivenciar e perceber decorrentes do assédio moral;
- b) Organização do Trabalho nas instituições bancárias: além disso foi necessário coletar dados sobre a estrutura organizacional e forma como o trabalho se encontra organizado nas instituições bancárias, para que seja possível analisar as relações destas com as percepções dos trabalhadores sobre o assédio moral, tal como descrito no item anterior.

Para os dados descritos na alínea “a” - Percepção dos trabalhadores sobre o assédio moral -, realizou-se entrevistas semiestruturadas com trabalhadores empregados e também com ex-funcionários das instituições bancárias. Para o item “b” foram coletadas informações junto ao sindicato dos bancários.

Para May (2004) as entrevistas semiestruturadas mostram-se diferenciadas em relação às demais, mostrando muitas vantagens, tais como o caráter aberto deste tipo de entrevista que possibilita ao entrevistador falar sobre o tema utilizando-se de seu próprio conhecimento, sem alterar o foco ou induzir respostas, deixando o entrevistado confortável durante a entrevista.

As questões a serem realizadas com os entrevistados seguiram um padrão a fim de não influenciar as respostas. Foi utilizado o seguinte roteiro de entrevista semiestruturada:

- a) Você já presenciou alguém ser humilhado ou exposto dentro do banco durante o expediente de trabalho? Exemplifique.
- b) Você já percebeu o fato ocorrendo na instituição em que trabalhou/trabalha? Relate.
- c) Descreva sua percepção sobre o cotidiano de trabalho numa organização bancária.

OBS.: Por questões de organização e análise de dados, foi solicitada a faixa etária (idade) dos entrevistados e o tempo de atuação em instituições bancárias.

As entrevistas foram gravadas, sendo tomados os cuidados para que os entrevistados não sejam identificados. O tratamento dos dados foi iniciado com a compilação dos dados de áudio das entrevistas.

No Quadro 6, a seguir, apresentam-se de forma resumida e esquemática os dados que se propõe coletar nesta investigação, as fontes de dados que se defende sejam as mais interessantes para fornecer essas informações, bem como os procedimentos de coleta, tratamento e análise que se propõe realizar com cada um desses conjuntos de dados:

Quadro 6 - Metodologia de análise dos dados coletados

<b>Dados</b>	<b>Fontes</b>	<b>Coleta</b>	<b>Tratamento</b>	<b>Análise</b>
(i) Percepção dos trabalhadores sobre o assédio moral	Trabalhadores e ex funcionários de instituições bancárias	Entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro exposto	Entrevistas foram gravadas e transcritas	Entrevistas foram analisadas por meio de análise de discurso
(II) Organização do Trabalho nas instituições bancárias	Trabalhadores e ex funcionários de instituições bancárias	Entrevistas semiestruturadas	Entrevistas foram gravadas e transcritas	Entrevistas serão analisadas por meio de análise de discurso

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, foram gravados e transcritos e posteriormente analisados conforme a proposta de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2009).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem a função de tratar sobre os passos da pesquisa de campo realizada, identificando as características dos sujeitos pesquisados e explorar as informações contidas nas entrevistas fornecidas, buscando a essência das informações obtidas e analisando-as de acordo com a análise de discurso, anteriormente comentada.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS

Conforme mencionado no Capítulo 3, os sujeitos entrevistados foram selecionados aleatoriamente por meio de contato com o sindicato dos bancários de Curitiba – PR. Trata-se de funcionários e ex-funcionários de três grandes instituições bancárias de Curitiba, doravante denominadas de Banco X, Banco Y e Banco Z.

Foram entrevistados trinta bancários atuantes em diferentes setores das organizações; todos possuem graduação e especialização em áreas de gestão e administração.

Na tabela 1, observam-se as faixas etárias e tempo de atuação no setor bancário dos entrevistados. As faixas etárias foram definidas como: a) até 30 anos (8 entrevistados); b) até 40 anos (12 entrevistados); até 50 anos (6 entrevistados); até 60 anos (4 entrevistados). Os entrevistados foram nomeados pela letra “E” maiúscula, seguida de um número, no intuito de preservar sua identidade, conforme solicitado pelos mesmos. Foram entrevistados dez trabalhadores de cada instituição para o tempo de serviço de cada entrevistado, foi colocado o número real de sua atuação para que os dados retratassem bem a realidade.

Tabela 1 - Características dos sujeitos entrevistados

Entrevistado	Faixa etária	Tempo de atuação no banco
E1	Até 30 anos	2 anos
E2	Até 30 anos	7 anos
E3	Até 30 anos	6 anos
E4	Até 30 anos	8 anos
E5	Até 30 anos	4 anos
E6	Até 30 anos	6 anos
E7	Até 30 anos	8 anos
E8	Até 30 anos	10 anos

(continua)

(continuação tabela 1)

<b>Entrevistado</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Tempo de atuação no banco</b>
<b>E9</b>	Até 40 anos	9 anos
<b>E10</b>	Até 40 anos	15 anos
<b>E11</b>	Até 40 anos	11 anos
<b>E12</b>	Até 40 anos	11 anos
<b>E13</b>	Até 40 anos	17 anos
<b>E14</b>	Até 40 anos	19 anos
<b>E15</b>	Até 40 anos	20 anos
<b>E16</b>	Até 40 anos	20 anos
<b>E17</b>	Até 40 anos	20 anos
<b>E18</b>	Até 40 anos	21 anos
<b>E19</b>	Até 40 anos	21 anos
<b>E20</b>	Até 40 anos	21 anos
<b>E21</b>	Até 50 anos	25 anos
<b>E22</b>	Até 50 anos	25 anos
<b>E23</b>	Até 50 anos	26 anos
<b>E24</b>	Até 50 anos	30 anos
<b>E25</b>	Até 50 anos	32 anos
<b>E26</b>	Até 50 anos	33 anos
<b>E27</b>	Até 60 anos	30 anos
<b>E28</b>	Até 60 anos	31 anos
<b>E29</b>	Até 60 anos	33 anos
<b>E30</b>	Até 60 anos	33 anos

Fonte: pesquisa de campo (2017).

Vale lembrar que doze dos entrevistados são do sexo masculino e dezoito do sexo feminino.

#### 4.2 DADOS COLETADOS

Inicialmente foram identificados os fatores que promovem, segundo os entrevistados, o assédio moral e organizacional nas instituições bancárias, seguindo o roteiro de entrevista proposto, colocados no Quadro 7, indicando também o agente causador como organizacional ou moral interpessoal. Isto é, se o assédio foi promovido pela própria organização ou por colegas e chefias.

Quadro 7 - Fatores que promovem o assédio moral, segundo os entrevistados, e seu agente causador

<b>Fatores que promovem o assédio moral</b>	<b>Agente causador</b>
1- Superação de metas	Organizacional
2- Pressão da chefia direta	Moral interpessoal
3- Pressão por parte de clientes	Organizacional

<b>Fatores que promovem o assédio moral</b>	<b>Agente causador</b>
4- Ameaça constante de ser demitido	Organizacional
5- Pressão de colegas	Moral interpessoal
6- Humilhações constantes	Moral interpessoal
7- Ameaças	Organizacional
8- Exposição negativa perante colegas	Moral interpessoal
9- Prática comum dentro do banco	Organizacional
10- Abuso de autoridade	Moral interpessoal

Fonte: pesquisa de campo (2017).

As categorias/fatores elencados no Quadro 7, surgiram das entrevistas realizadas, sendo resultantes de repetições entre os discursos dos entrevistados. A observação do quadro 7 denota a divisão entre os agentes causadores, sendo 50% para cada um e uma categoria que pode ser vista sob os dois enfoques. Analisando as características do assédio moral (interpessoal) e do assédio organizacional conclui-se que para cada um dos casos analisados se pôde observar a predominância de um ou outro agente causador, sendo que esta discussão se dá na sequência do texto, com maiores detalhes.

Sendo desta forma, tem-se que:

- 1- Superação de metas: organizacional devido ao fato de que as metas são imposições da organização e que devem ser cumpridas por todos os funcionários para que não existam formas de punições.
- 2- Pressão da chefia direta: moral interpessoal, pois, as metas devem ser cumpridas e cabe ao gestor fazer com que isso aconteça, sendo assim, uma causa pessoa a pessoa, que se faz por meio de pressões objetivas e subjetivas. Objetivas porque caso ela não seja cumprida haverá sanções negativas. Subjetivas, porque tais sanções são deixadas em alerta sem que sejam realmente expostas.
- 3- Pressão por parte dos clientes: organizacional, devido ao fato de que nas agências bancárias se considera, como em qualquer outro estabelecimento comercial, que o “cliente tem sempre razão”, assim, não se pode revidar ou responder de modo a não contrariar os clientes. Este fato faz com que os trabalhadores se sintam acuados e acumulem pressões em forma de pensamentos negativos, que podem gerar distúrbios de comportamento e abalo de sua estrutura emocional.

- 4- Ameaça constante de ser demitido: organizacional. O fato de se existirem metas impostas pela instituição e que as mesmas devem ser cumpridas por todos e que se destaca e se garante no emprego aquele que obtiver os melhores resultados, faz com que os funcionários trabalhem sob pressão constante de serem demitidos caso não consigam estar entre os melhores da instituição.
- 5- Pressão de colegas: moral/interpessoal. Este quesito encontra-se ligado ao anterior, pois, para que uns estejam ocupando os primeiros lugares em produção haverá aqueles que se encontram em condições inferiores. Este fator faz com que se promova uma conjuntura de situações geradoras de competições entre colegas de trabalho.
- 6- Humilhações constantes: moral/interpessoal. A promoção da competição faz com que todas as “armas sejam utilizadas” pelos colegas de trabalho no sentido de que se deve ser o melhor, portanto, causar desequilíbrio ao próximo faz com que mais chances sejam aparentes, pois, existiria “menos um” na concorrência.
- 7- Ameaças: organizacional. As ameaças foram observadas nas entrevistas como uma situação cotidiana nas instituições bancárias. Elas são promovidas pela instituição no sentido de que as mesmas são conferidas ao trato com as metas a serem alcançadas e os que não conseguirem atingir os objetivos propostos não se enquadram como fatores fixos para o desenvolvimento da instituição.
- 8- Exposição negativa perante colegas: moral/interpessoal. A exposição negativa realizada pelos gestores na presença de outros trabalhadores, coloca o funcionário em situação vexatória, expondo suas possíveis incapacidades e colocando-o em situação de estranhamento no ambiente de trabalho a vergonha passa a contribuir com o desmantelamento das condições de saúde do trabalhador, conforme verificado nas entrevistas.
- 9- Prática comum dentro do banco: organizacional. A prática do assédio moral e organizacional dentro do banco foi denunciada pelos entrevistados como uma realidade que acomete o dia-a-dia da instituição, estando presente à todo momento.
- 10- Abuso de autoridade: moral/interpessoal. Os gestores realizam, muitas vezes, a prática do assédio moral como um meio pelo qual obrigam seus subordinados a se dedicarem ao máximo e além disso, para o cumprimento das metas. Assim, foram observados entre os entrevistados situações em que o abuso de

autoridade é uma situação constante e que gera humilhações também constantes.

Tem-se, portanto, os dados mais repetidos entre os entrevistados e a colocação de seus agentes causadores, passa-se então para os fatores que promovem o assédio moral relacionados com as questões colocadas nas entrevistas semiestruturadas.

#### 4.3 FATORES QUE PROMOVEM O ASSÉDIO MORAL E SEUS AGENTES CAUSADORES

A seguir seguem os agentes causadores que foram colocados pelos entrevistados, acompanhados de suas discussões e associações com o referencial teórico utilizado e com as questões propostas para as entrevistas. De início são colocadas as questões mais explicitamente, para então, discutir sobre os fatores e agentes causadores.

##### 4.3.1 Sobre o assédio moral e organizacional

Em relação ao entendimento do que seja assédio moral, os entrevistados colocam sobretudo a forma violenta com que ocorre, como demonstram os seguintes depoimentos:

Ocorre através de pressão exagerada, exposição aos demais colegas e as vezes até ao próprio cliente com brincadeiras sem graça. (E8).

[...]

Para mim o assédio moral ocorre quando há perseguição, desconfiança do meu trabalho e da minha capacidade de entregar os resultados (E4).

Observa-se que também há os que evidenciam a repetição das ações para definir o assédio moral:

Eu acho que o assédio é a repetição. Todo dia a mesma cobrança, a mesma exposição (E15).

[...]

São situações repetitivas, em que pessoas são expostas positiva ou negativamente e que trazem ansiedade para todos os colaboradores (E2).

Outros colocam que a própria organização é responsável pelo assédio aos trabalhadores:

O assédio moral acontece pela organização e é empregado pelos gestores na ânsia de entregar o que é solicitado. (E7).

[...]

Eu vejo o assédio moral como uma força desesperada para a entrega do resultado. (E10).

[...]

O assédio moral é uma pratica normal dentro de uma agência bancária. (E5).

Para Soboll (2017, p. 15):

A especificação do conceito de assédio moral em interpessoal e organizacional favorece um olhar mais refinado para os processos organizacionais que geram o assédio moral, tirando o destaque do perfil ou do comportamento específico de pessoas envolvidas.

Como se pode verificar pelos depoimentos a seguir:

Acho que o assédio moral é a repetição de situações que deixam o funcionário exposto. (E18).

[...]

Percebo que o assédio moral acontece por conta das obrigações que a agência impõe. (E16).

Como colocado no Referencial Teórico desta dissertação, o assédio moral se mostra como uma prática repetitiva e violenta que pode ser praticada tanto pelos próprios colegas de trabalho, quanto instituída pela organização bancária como uma forma de se chegar ao lucro máximo, sem pensar no fator humano que se encontra por detrás de todo o processo.

#### 4.3.2 Assédio dentro da instituição

Quando questionados sobre a ocorrência do assédio dentro da instituição na qual trabalha/trabalhou, todos os entrevistados relataram já terem visto e/ou sofrido assédio na instituição bancária em que trabalha/trabalhou.

#### 4.3.3 O trabalho na instituição bancária

Em relação a este quesito, os entrevistados relataram fatores que colocam a instituição bancária como sendo um local difícil de trabalhar e suportar o cotidiano, como se pode perceber pelos comentários:

Tudo gira em torno do umbigo do chefe, ele se acha o dono do banco. (E12).

[...]

Eu acho que o assédio já vem lá de cima, vindo do alto escalão, aumentando a sua intensidade até chegar a agência. (E7)

Para Teles et al. (2017, p. 137) a violência com que o ambiente de trabalho é submetido “transformam o ambiente de trabalho no lugar de metabolização da barbárie”, como se pode verificar nos depoimentos a seguir:

Parece carreira, mas é terrorismo psicológico, eu acho que o assédio cria isso, entrei feliz no banco e hoje vejo que não é o que eu imaginava[...]. (E1).

[...]

Soube de uma história de que um gerente teve que usar chapéu de burro porquê não entregou a meta, conversamos sobre isso na agência e meu chefe achou engraçado, disse que faria o mesmo na agência. (E9).

Essas situações vivenciadas pelos trabalhadores levam os indivíduos a ficarem perturbados e a manterem relações de trabalho também perturbadoras, “uma cultura do sucesso e ação individual em que é necessário ser o primeiro para não ser o último” (TELES et al., 2017, p. 137).

Tive que pedir a meus familiares que me ajudassem comprando títulos de capitalização, pois, meu chefe disse que eu não conseguiria vender todos os do mês e seria sempre o último colocado se isto acontecesse. (E22).

[...]

Meu colega fica dizendo que tenho cara de coitada e que por isso não bato as metas. (E17).

Estas situações vivenciadas pelos entrevistados denotam a falta de ética e postura comportamental de alguns trabalhadores do banco, o desrespeito e a marginalização são constantes e se fazem presentes nas mais variadas situações.

Percebe-se que o trabalho na instituição bancária é uma obrigação diária de atingir e/ou superar metas estabelecidas por superiores no intuito de gerar cada vez mais lucros para a instituição. As regras para tal, são estabelecidas pela organização e repassadas aos gestores que devem, por sua vez, repassa-las para seus subordinados e cobrar destes, atitudes para que as mesmas sejam atingidas, caso contrário sofrem pressões e ameaças constantes.

#### 4.3.4 Em relação aos fatores e seus agentes causadores

##### 4.3.4.1 Superação de metas

A superação de metas é um percalço para os trabalhadores de grandes corporações, não sendo diferente no setor bancário. Em relação a este fator, os entrevistados colocaram os seguintes aspectos:

“Na minha opinião o assédio moral ocorreu pela necessidade do banco de querer que o funcionário atinja e supere sempre suas metas” (E8).

Dentro de uma instituição bancária, percebe-se uma grande competitividade entre segmentos, agências, indivíduos e mercados. O assédio moral passa a ser utilizado como uma ferramenta para disciplinar as pessoas para o atingimento das metas.

Sofro assédio todos os dias quando sou ameaçada de perder o emprego caso não entregue 100% ou mais do resultado. (E4).

[...]

A meta já está lá disponível para o funcionário visualizar, o que acontece é que sempre ele faz uma estratégia de querer que a agência entregue mais do que foi orçado. A meta já está desenhada bem acima da realidade, mesmo assim meu gestor quer mais, isso é recorrente, todos os meses isso acontece, para mim isso é assédio moral, isso é violência. (E12)

Bater metas se tornou uma obrigação para a qual as cobranças são exageradas dentro das instituições bancárias. Teles et al. (2017, p. 137) colocam que o “trabalhador é cada vez mais convocado a realizar-se como indivíduo e contribuir com o sucesso e crescimento da empresa [...]”, este fato faz com que muitos acabem por adoecer psicologicamente e ter que se afastarem do trabalho. Entretanto este gera

um outro agravante que é o medo de ser demitido ou sofrer represálias por parte da instituição caso não consigam superar as metas, como mostram os relatos a seguir.

[...] tenho que me calar e fazer o que mandam, ou melhor, tentar fazer porquê a cada dia fica impossível entregar aquilo que é desenhado.(E7).

[...]

Virou rotina, a meta virou o centro de tudo, o funcionário pode estar passando mal, mas, o gestor não enxerga, cobra mesmo, já escutei o chefe falar, 'antes que chore a minha mãe, que chore a sua'. (E3).

[...]

[...] as metas são muito altas e o gestor tenta entregar de qualquer jeito mesmo que isso seja prejudicial para a equipe [...] (E9).

A organização coloca metas que segundo Cerqueira (2015, p. 137) obrigam o bancário a “trabalhar muito além da jornada legal, suprimir seu horário de almoço, transformar seus ambientes sociais ou familiares em oportunidades de vendas”. Neste contexto Lippmann (2007, p. 123) alerta que:

Hoje já existem bancos que estabelecem metas de vendas de produtos para os caixas. Isso é um absurdo! Uma função que exige extrema cautela porque lida com dinheiro, que tem que se preocupar com a fila, que fica enorme devido ao reduzido número de caixa para atender a demanda, e ainda tem que vender produtos e serviços, o que requer tempo para apresentar e repassar ao cliente todas as informações necessárias.

Assim, acredita-se que a obtenção ou superação das metas adquirem um valor além do normal nos ambientes bancários.

#### 4.3.4.2 Pressão por parte da chefia direta

Muitos trabalhadores queixaram-se durante as entrevistas das pressões exageradas sofridas durante o trabalho por parte da chefia direta/gestor. Eis alguns depoimentos:

Sofri uma cobrança muito exagerada pelo meu superior direto, constantemente ele usava xingamentos, ameaças e de palavras de baixo calão. (E8).

[...]

Ele gosta disso, tem a sensação de Ser superior, é maldade. (E12).

[...]

meu chefe já me mudou de mesa, me deixou isolado da agência. Fez eu me sentir humilhado como se eu não fosse um bom profissional, sempre dei o sangue por esta empresa, mas hoje eu vejo que nada valeu a pena, fiquei inútil para o mercado [...] (E15).

Dejours (2006) e Hirigoyen (2006), relatam o isolamento como práticas de assédio. “Diversas vezes fui ameaçado e humilhado em reuniões, não tenho liberdade em expor o meu sentimento ao meu superior [...]” (E7).

Para Hirigoyen (2002) o assédio moral é a insistência e a repetição que dão significados ao ato. O assédio moral é evidenciado pela sistematicidade a partir das falas: “[...] constantemente ele usava [...]”, “Sofro assédio todos os dias quando sou ameaçada...”, “isso é recorrente, todos os meses isso acontece”. Ocorre o reconhecimento, a partir das entrevistas, que o assédio moral é praticado de forma violenta a fim de alcançar o que é proposto.

Esse entendimento acaba sendo verbalizado de maneiras diferentes:

[...] constantemente ele usava xingamentos, ameaças e de palavras de baixo calão[...]  
 [...] meu gestor age consciente, sabe que está exagerando[...];  
 Ele gosta disso, tem a sensação de Ser superior, é maldoso [...].

As pessoas têm consciência que para ser caracterizado o assédio moral, o ato deve ser repetido, a pessoa que realiza este ato tem a consciência de que o faz. Não é algo impulsivo que ocorre espontaneamente no ambiente de trabalho, além disso reconhecem em suas falas, uma vontade do assediador em causar dano.

Os ataques verbais são constantes. (E19).

[...]  
 Tenho medo de dirigir a palavra ao meu chefe e ser agredido verbalmente. (E20).

#### 4.3.4.3 Pressão por parte de clientes

Segundo Teles et al. (2017, p. 138) “a empresa procura trabalhadores qualificados, excelentes, que não adoeçam, não falem ao trabalho, tenham ‘elasticidades espiritual’”. O fato é que nem sempre todos estão alinhados com essa teoria como mostram os depoimentos a seguir:

O cliente me chamou de incompetente e meu chefe não saiu em minha defesa, deixou que eu fosse humilhada. (E11).

[...]

Tentei explicar ao cliente que eram normas do banco, mas, fui ofendido com palavras que não gostaria de repetir, pois, me causam dor. (E14).

“O cliente sempre tem razão”, esta frase é dita em diferentes estabelecimentos comerciais, não sendo diferente nos bancos. Encontrar clientes insatisfeitos é uma cena que os trabalhadores do setor bancário vivenciam rotineiramente.

A cliente me xingou e perguntou se eu não estava satisfeita com meu trabalho, que procurasse outro (E23).

[...]

Fui tratada com deselegância por um senhor que disse que não tinha tempo para perder comigo. (E21).

Acredita-se que as pessoas sejam movidas pela pressa e pela incapacidade de se colocar no lugar do outro, e por este fato, agredem sem ter razão aqueles que estão lhes prestando um serviço. A qualidade dos serviços é um fator que prepondera no momento de agressões, mas, clientes que julgam sem saber, por exemplo, o motivo da demora no atendimento frequentam as agências bancárias diariamente.

‘Quería saber o que tanto ela conversa’, me disse uma senhora enquanto eu abria o malote de uma empresa. (E27);

[...]

‘não tenho paciência com gente incompetente’, me disse um senhor e saiu sem ser atendido, indo direto reclamar de mim ao meu gestor (E24).

A falta de paciência governa a sociedade em que se vive na atualidade. As pessoas exigem direitos e obrigações para si, mas, se esquecem de agir do mesmo modo. Estes fatores de ser agredido e xingado sem poder reagir, pois, o “cliente tem sempre razão” contribuem para que o assédio ocorra, devido às cobranças que acontecem por parte da equipe gestora, que na maioria das vezes, não intercedem por seus funcionários.

#### 4.3.4.4 Ameaças de ser demitido

Muitos trabalhadores do setor temem por serem demitidos caso reajam as agressões sofridas, sofrendo ameaças constantes e punições caso não cumpram com o que foi estipulado pela chefia imediata. Segue exemplo:

Fui agredida verbalmente pelo meu superior, fui forçada a fazer o que eu não queria, e sem poder me defender ou denunciá-lo, tive que fazer uma venda casada, orientada por ele, mesmo sabendo que é uma prática proibida. Ele me forçou dizendo que ele era a autoridade e que se eu não fizesse era para eu começar a atualizar o meu currículo porque no banco eu não iria mais ficar, fiquei com medo de denunciá-lo e acabar sendo demitida, continuo com esse mesmo gestor e minha vida profissional e pessoal não são mais as mesmas, não tenho para onde recorrer, tenho que aceitar para que nada me aconteça [...]. (E13).

Pensamentos sobre os riscos futuros, as ameaças que possam surgir, a antecipação e as incertezas paranoicas, criam ações que defendam os interesses das organizações, ações questionáveis, porém utilizadas a qualquer custo a fim de proteger a organização de tais ameaças, garantindo por sua vez seus resultados e expectativas de crescimento.

De acordo com Sorel (1993), preconiza, em pontos contrários, conceitos baseados entre a força e a justiça, as quais, em uma relação, quando não existe a possibilidade de tratar as relações pautadas na justiça, prevalece a utilização da força, para que a obtenção do que era esperado seja realizado. Sorel (1993, p. 25) transcreve, que a violência é oriunda da utilização degenerada e sem medidas da força.

O medo de perder o emprego e não ter mais como se sustentar e a sua família, faz com que muitos trabalhadores acabem não relatando os fatos com os sindicatos e mesmo com os superiores. A repressão é forte e os empregados acabam por se submeter a situações conflituosas, para que seu emprego não seja colocado em risco:

Já tenho uma certa idade, não posso arriscar minha aposentadoria (E25).

[...]

Tenho filhos pequenos e moro sozinha, não posso perder o emprego agora, senão as coisas ficariam muito difíceis para mim. (E28).

Com base no exposto, verifica-se que os entrevistados mesmo sabendo que estão sendo assediados e que o ato é criminoso, temem por perder seus empregos e, muitas vezes, não denunciam seu agressor e nem a instituição.

#### 4.3.4.5 Pressão por parte de colegas

Muitos funcionários relatam em seus depoimentos, agressões verbais, realizadas inúmeras vezes além de diversas formas de ataques emocionais, como o isolamento físico e psicológico, agressões veladas e implícitas. Muitos funcionários, destacam a humilhação e o desrespeito, além da perseguição por parte dos próprios colegas.

“[...] meu colega disse que eu era mais parada do que uma tartaruga doente, todos riram de mim [...]” (E11).

Os bancários relatam que a humilhação é uma forma de controle, sendo um instrumento a favor da produção. A aceitação das regras do jogo, fazem com que as práticas de assédio moral sejam normais dentro da organização.

Para Teles et al. (2017, p.139) “a pessoa se vê incapaz de realizar-se e menos reconhecida, mas, também, é incapaz de reconhecer seus pares e reconhecer-se no coletivo”.

Isto mostra que o assédio sofrido por parte de colegas de trabalho também preconiza formas violentas de tratamento e gera frustrações que acabam subtraindo a subjetividade do sujeito, “todo ser humano caracteriza-se pela individualidade, subjetividade e alteridade. A subjetividade do homem que trabalha expressa seu modo de ser, fala dos modos de andar a vida” (TELES et al., 2017, p. 138).

As pessoas acabam por se esquecerem da vida social que tinham com seus colegas de trabalho, as interações sociais ficam em segundo plano e a carreira em primeiro.

“O companheirismo foi deixado de lado, é cada um por si” (E26).

Os colegas agindo da mesma forma com que agem os gestores é uma situação que ocorre cada vez mais, segundo os entrevistados, fator que gera intrigas e falta de coleguismo entre os parceiros de trabalho.

“Não tenho amigos aqui, não posso confiar em ninguém, pois, a briga por bater metas e ser o primeiro colocado no ranking, torna o clima tenso e as relações sem sentido”. (E29).

O assédio entre parceiros torna as relações sociais difíceis de serem levadas mais adiante, pois, a competitividade do setor não deixa as relações prosperarem, em muitos casos, conforme exposto pelos entrevistados.

#### 4.3.4.6 Humilhações constantes

Frequentemente a humilhação, o desrespeito, a perseguição, a violência e as doenças ocasionadas pelas ações de stress são relatadas como ações do assédio evidenciadas por teóricos, como Dejours (2006) e Hirigoyen (2008).

Fui assediada diversas vezes, meu sentimento de fracasso foi gerado pelas palavras usadas pela minha gestora insistentemente, dia após dia eu era humilhada e pressionada, até chegar ao ponto de não aguentar e adoecer. (E6).

De acordo com Hirigoyen (2002), a perda da produtividade pode ocorrer principalmente motivada pelos funcionários que estão constantemente sendo assediados. A experiência do estresse e da violência no trabalho afetam diretamente as relações cognitivas dos trabalhadores, gerando a queda da produtividade em decorrência da perda das habilidades técnicas dos profissionais assediados.

“Meu gestor me humilhou diversas vezes perante meus colegas, muitos riram, foi muito constrangedor para mim”. (E30).

As situações de assédio provocam constrangimentos que emergem diante de situações que poderiam ser evitadas caso a cooperação fosse maior e não houvesse tanta competitividade no setor.

Segundo Leite (2017, p. 220) “o assédio moral atenta contra a dignidade psíquica, de forma frequente, prolongada, capaz de constranger e causar ofensa à personalidade, à dignidade ou a integridade psíquica”.

Neste contexto as humilhações sofridas pelos trabalhadores é um processo cumulativo que nutre insatisfações pessoais sofridas dia-a-dia, capazes de alterar a essência da pessoa, perturbando seu bem-estar emocional.

Para Leite (2017) o trabalho está intimamente ligado a dignidade humana, sem o trabalho as pessoas se sentem vazias e desmotivadas, pois, não produzem e não interagem socialmente alimentando as fontes da sua contribuição enquanto ser humano construtor de sua história. “O assédio organizacional tem ligação direta com

direitos da personalidade, com autonomia e com liberdade, pois, ao praticado, fere de morte tais direitos” (LEITE, 2017, p. 220).

#### 4.4.4.7 Ameaças

As ameaças e críticas são constantes dentro das instituições, segundo os entrevistados:

Na minha percepção o assédio moral acontece todas as vezes em que o meu gestor usa de seu poder soberano como líder de um time para apontar um colaborador como incompetente na frente dos demais e em situações em que obriga o funcionário a fazer hora-extra sem ganhar por isso, ‘você não sai daqui enquanto não concluir essa tarefa. (E2).

Por si, as ameaças também são uma forma de violência que é imposta aos trabalhadores, para Gosdal (2017, p. 31):

A violência no trabalho, que inclui o assédio moral, pode trazer sérias perturbações à saúde física e mental do empregado assediado e também dos colegas não partícipes do assédio, criando um ambiente de trabalho hostil e desagradável, carregado de tensões.

O cenário que se constrói neste aspecto de convivência atua no âmbito da dignidade em poder e fazer parte de algo que se manifesta na interação social dos indivíduos, o trabalho enquanto forma de sobrevivência. Um trabalhador que está em constante ameaça de perder sua fonte de sobrevivência e de sustento de sua família sente-se incapaz e ressentido, pois, sabe que está sendo perseguido, mas, não tem, muitas vezes, como denunciar aquilo que lhe acomete.

Para Leite (2017, p. 224) “os dados obtidos sobre o assédio moral indicam esgotamento emocional dos trabalhadores e refletem vivências subjetivas relacionadas ao trabalho “fazendo-o se desestimular em estar presente devido ao tipo de relações que são instituídas na organização, causando sentimento de inutilidade, insegurança e frustração” (p. 224).

As disponibilidades encontradas no mercado em relação ao mercado de trabalho tornam as ameaças mais intimidadoras, pois, o aumento do desemprego gera medo e insegurança para o trabalhador que se frustra por não ter outras possibilidades

de agir a atuar e o medo se faz presente em cada situação de conflito em não entregar metas, por exemplo.

#### 4.3.4.8 Exposição negativa perante colegas

Situações de exposição também agravam o assédio e fazem parte do mesmo, sejam elas realizadas por colegas ou por gestores, como exemplo da entrevistada que coloca o seguinte:

“Ou, ainda, em situações em que poderiam ser positivas como quando compara alguém com o restante da equipe, dizendo que é uma pessoa fora da curva e todos deveriam ser assim”. (E2).

Ser humilhado perante os colegas expõe o indivíduo a situações vexatórias que ferem seu moral e autoestima. Estas situações denunciam a falta de capacidade dos gestores em gerir seus subordinados sem expô-los a situações que o deixam amargurado e sem vontade de interagir com seus pares, uma vez, “que todos viram eu ser xingado” (E25) e isso “me deixou envergonhado e com sentimento de ser incapaz para a realização daquele trabalho” (E25).

O assédio moral encontra-se diretamente ligado à estrutura emocional dos indivíduos, portanto, é capaz de ferir os sentimentos mais íntimos tais como avariar o caráter. As situações de constrangimento perante colegas exercida por superiores ou mesmo por colegas de trabalho, faz com que o trabalhador se sinta ofendido, menosprezado e humilhado, além de outras agravantes emocionais já mencionados.

Em relação a esta conduta, Carvalho (2009, p. 55) argumenta que “o fenômeno existe em toda a parte”, sendo que a maior intensidade ocorre “no ambiente de trabalho, em decorrência da relação de subordinação existente entre o capital e a força de trabalho”.

Assim, acredita-se que o assédio moral e organizacional gera mudanças de comportamento e atitudes, acarretando danos a integridade física e mental dos trabalhadores, degradando o ambiente de trabalho e podendo até gerar a demissão voluntária por parte do empregado (HIRIGOYEN, 2008).

Além disso, como destaca Cerqueira (2015, p. 136), “*rankings* com pontuações baseadas em produtividade são divulgados, constrangendo os de mais baixa produtividade e estimulando todos a aumentar a seu desempenho”, transformando o

ambiente bancário em uma local de lutas por melhores colocações e disputas desleais.

#### 4.3.4.9 Prática comum dentro do banco

Hoje somos o chão de fábrica do banco, a agência bancária é o coração da organização, é aqui que o assédio moral acontece”. (E7).

Percebe-se pelo depoimento que o assédio moral é constante dentro das agências bancárias.

Segundo Leite (2017, p. 223) existem “organizações prejudiciais” para o trabalhador. As instituições bancárias podem ser citadas como exemplo constante de situações de assédio moral e organizacional, um ambiente perfeito, pois, as cobranças são exacerbadas. Situações de ganancia em atingir metas e superar os tratos colocados pela organização promovem cada vez mais a prática do assédio moral dentro dos bancos.

De cada dez denúncias de assédio moral realizada nos sindicatos, três são de trabalhadores de instituições bancárias (BRASIL ECONÔMICO, 2014).

#### 4.3.4.10 Abuso de autoridade

“Meu gestor age consciente, sabe que está exagerando”. (E15).

Abusar da autoridade é uma prática recorrente por parte dos gestores, segundo os entrevistados. Colocar o trabalhador em situações vexatórias ou tirar seus direitos em detrimento de ações e metas a serem cumpridas fazem parte do cotidiano retratado nas entrevistas, como se pode perceber em relato do entrevistado: “[...] às vezes fico sem almoçar porque a quantidade de contatos que tenho que realizar é enorme... e nunca está bom, meu chefe sempre reclama”. (E10).

Para Reis (2000, p. 91) “há delitos que são praticados com requintes de perversidade, cujos autores são detentores de elevado padrão social, econômico e até mesmo intelectual”. Neste âmbito, Barros (2011, p. 733) saliente que as consequências do assédio moral podem ser muitas, tais como, “a demissão da vítima, o seu pedido de aposentadoria precoce, uma licença para tratamento de saúde, uma remoção ou transferência”.

Cozero (2014, p. 123) argumenta que:

Além dessa faceta perversa à saúde, o assédio moral também apresenta consequências no âmbito da efetividade do direito à organização dos trabalhadores, na medida em que mina a capacidade de resistência dos indivíduos, tornando-os pessoas com uma postura mais acuada e defensiva. A banalização das injustiças e das violências também integra a lógica de legitimação do capitalismo, que, por ser um sistema essencialmente fundamentado na desigualdade, necessita utilizar-se de discursos que naturalizam e justificam a distribuição desigual de poder.

Deste modo, assegura-se que o abuso de autoridade compreende sim uma das formas em que o trabalhador é assediado, causando-lhe prejuízos laborais e de saúde.

#### 4.3.5 A saúde do trabalhador

Vale lembrar ainda da saúde do trabalhador que fica comprometida com toda esta problemática que envolve o assédio moral. Muitos entrevistados relataram estarem doentes devido ao sofrimento pelo qual passaram.

[...] hoje vivo em tratamento psicológico e psiquiátrico, tenho medo exagerado, mania de perseguição e baixa autoestima [...]. (E8).

[...]

Meu caso é complicado, dizer o que eu acho de assédio moral é falar sobre mim mesma, fui demitida em tratamento médico e com diversos atestados, estou com depressão grave CID 10 32.2, não durmo sem tomar remédios, tenho compulsão alimentar e adquiri transtorno compulsivo obsessivo, minha gestora sabia que eu estava em tratamento, como meu rendimento não estava bom o suficiente, tentaram me eliminar da agência, tive que pedir reintegração junto ao sindicato pois cheguei a agência e minha carta de demissão já estava pronta. (E13).

Tanto homens quanto mulheres se queixam em relação à sua saúde que se encontra debilitada devido aos maus tratos sofridos.

“Reconheço estar depressivo, mas não posso falar nada, tenho que garantir minha aposentadoria, mesmo sendo ameaçado todos os dias”. (E7).

As mudanças ocorrem nas organizações pela pressão dos resultados, causam grandes impactos no trabalho e nos indivíduos, fazendo com que ocorram grandes transformações em suas rotinas e nas suas capacidades laborais. Conforme

exemplificado por alguns autores, a violência através do assédio moral tem um impacto direto nas relações cognitivas do trabalhador, bem como na sua autoestima, personalidade e identidade, gerando queda na produtividade e consequências catastróficas para a organização e para o trabalhador. Nesta abordagem evidenciou-se, a partir das entrevistas, a identificação do assédio moral e suas consequências. Os depoimentos apresentam a consciência do bancário em relação a este tipo de violência, tratando-se de um comportamento sistemático, e que apresenta repetição, além disso demonstra, em diversas abordagens, que o assediador possui a intenção de prejudicar o colaborador.

Soares (2015, p. 133-134) coloca as consequências do assédio moral para os trabalhadores divididas em quatro grupos, sendo:

Em nosso entendimento, as repercussões do assédio moral no trabalho para os assediados podem se subdividir em quatro grandes grupos, que, certamente, apresentam contínua interligação: físicas, afetivas, cognitivas e sociais. Entre as mais apontadas em diferentes estudos, podem ser destacadas: (a) físicas: sintomas nervosos, como palpitações, sudorese, hipertensão arterial, sensação de falta de ar e sufocamento etc., distúrbios psicossomáticos, como gastrites, colites, úlceras de estômago, problemas de tireoide, falta de apetite, vertigens, náuseas, vômitos, diarreias etc., fraqueza, fadiga crônica, tremores, repercussões na saúde musculoesquelética, transtornos do sono, desmaios, dores diversas, entre outras; (b) afetivas: melancolia, apatia, sociofobia, hostilidade, irritabilidade, hipersensibilidade, depressão, isolamento, ataques de pânico, ansiedade, sentimentos de cólera e de insegurança, desamparo, desespero, sentimentos de vitimização, insônia, entre outras; (c) cognitivas: dificuldade de concentração, perda de memória, entre outras; (d) sociais: diante dos dados psíquicos adversos provocados pela prática de assédio moral, é compreensível que este transcenda à esfera individual e provoque danos colaterais na vida relacional do assediado, que seja no tocante à família, ao cônjuge, aos colegas de trabalho, quer no tocante aos amigos [...].

Indivíduos expostos a estas condições podem adquirir diferentes doenças “especialmente síndrome do pânico, podendo chegar a cometer suicídio” (INÁCIO, 2012, p. 40). Neste contexto, Carvalho (2009, p. 96) corrobora com tais argumentos, analisando que:

A conduta assediante gera graves consequências à vítima, uma vez que agride sua integridade psicofísica, atingindo diretamente sua autoestima e produtividade, em razão da violação aos seus direitos de personalidade, além de degradar o meio ambiente de trabalho,

tornando-o um lugar inóspito. Cumpre ressaltar que, em alguns casos, a prática do assédio moral chega a produzir efeitos negativos na esfera patrimonial da vítima, decorrência direta do desemprego e conseqüente escassez de recursos para sua sobrevivência, bem como para custear o tratamento médico das sequelas à saúde provocadas pela conduta assediante.

O assédio moral agride a dignidade da vítima, psíquica e social, com exposições vexatórias e geradoras de enlaces de crueldade com indivíduo, causando problemas de saúde (ÁVILA, 2015).

Cerqueira (2015) posiciona o assédio moral organizacional como um atentado a dignidade dos trabalhadores, uma vez que a instituição, no intuito de almejar suas metas, aplica práticas abusivas de conduta, onde o trabalhador se transforma em um meio para o alcance dos fins.

Todavia, percebe-se pelas entrevistas, que os maiores danos causados aos trabalhadores bancários se encontram no âmbito emocional, ou seja, sua saúde mental, acarretando danos intensivos à conduta típica dos trabalhadores (COZERO, 2014; CERQUEIRA, 2015; ÁVILA, 2015).

Assim, julga-se de suma importância e validade a discussão realizada acerca da saúde dos trabalhadores bancários, uma vez que os mesmos são expostos a diversas situações de assédio que praticas por chefias, organização ou mesmo por colegas, afetam seu desenvolvimento laboral, sua vida pessoal e sua saúde, sobretudo a mental.

## 5 CONCLUSÃO

O trabalho em sua essência é a base para a formação da sociedade capitalista. Ele agrega valor a produtos por meio de sua transformação. Para os sujeitos da sociedade, o trabalho é a base de seu sustento e de sua família, além de instituir valores de conduta e de expressão do Eu no mundo. Trabalhar para viver ou viver para trabalhar? Eis uma questão a se pensar!

Em relação à pergunta que guiou esta pesquisa, “quais as causas e consequências do assédio moral e organizacional nas instituições bancárias”, a resposta surge a partir das falas dos entrevistados. As altas metas definidas pelas instituições foram os principais motivos para a ocorrência do assédio moral e organizacional. Cobranças exageradas e fora dos padrões de gestão do trabalho, geram inúmeras consequências, as quais relatadas, principalmente através de uma forte pressão para a entrega dos resultados, porém acompanhadas de humilhações e constrangimentos recorrentes.

O objetivo geral do trabalho, “verificar e analisar os meios pelos quais o assédio moral e organizacional é praticado nas instituições bancárias”, foi observado a partir da percepção dos trabalhadores; os depoimentos demonstram que os meios justificam os fins, ou seja, a cobrança exagerada em relação ao atingimento e superação das metas geram conflitos internos, geralmente ampliados pela concorrência interna, além disso agravados pelo surgimento de muitos casos de afastamentos por adoecimento.

A vida em sociedade faz com que os indivíduos produzam aquilo que lhes é necessário para sua sobrevivência, assim, existem produções dos mais diferentes produtos de uso individual, coletivo e social. E para cada tipo de produção existem sujeitos que são necessários para produzir. O fato é que os sujeitos não possuem mais a dimensão daquilo que produzem e o trabalho se fragmenta em diversos “trabalhos” para a formação do todo.

Trabalhar para viver significa dispor de horas livres para lazer e momentos com a família e sociedade. Já, viver para trabalhar agrega elementos que vão na contramão da dignidade humana. O horário de lazer, nesse caso, é substituído pelo trabalho, a vida se resume na entrega do objetivo, na superação da concorrência. O sujeito trabalha sem questionar, sem requerer direitos, onde tudo está conforme a normalidade, as quais foram apresentadas pela empresa.

Os resultados da pesquisa permitiram identificar que os seguintes objetivos específicos tiveram como resultado:

- a) Identificar os elementos do assédio moral e organizacional nas instituições;

O assédio moral interpessoal e organizacional pôde ser evidenciado e comparado em diferentes instituições bancárias, deixando emergir as causas e suas devidas consequências para o sujeito. Os resultados permitem verificar que o assédio moral é uma prática recorrente nas instituições bancárias, segundo a percepção dos trabalhadores das instituições pesquisadas.

Assim, as formas se mensuram pelo trâmite que se dá em relação à causa, isto é, as cobranças desmedidas revelam sujeitos capazes de atuar em prol do banco e sujeitos que se submetem a estarem ali para cumprirem suas metas e chegarem aos objetivos propostos pela instituição, revelando situações causadoras de doenças.

- b) Analisar as consequências do assédio moral e organizacional nas instituições

Pela análise de conteúdo das entrevistas se pôde observar como consequências que os trabalhadores que sofreram/sofrem assédio moral ou organizacional nas instituições bancárias são acometidos por doenças, sobretudo do trato mental, acabando, muitas vezes, por se afastarem do trabalho para tratamentos de saúde. No retorno ao trabalho, estes trabalhadores sofrem com mais punições, como o caso da entrevistada que relata que no retorno ao trabalho sua carta de demissão já estava pronta.

- c) Avaliar os sistemas de punições utilizados pela instituição e analisar como se relacionam com o assédio moral e organizacional (estrutura e organização do trabalho, tais como hierarquia, metas, recompensas e punições).

A análise das entrevistas permitiu a observação de que os trabalhadores sofrem com o assédio moral cotidianamente, pois, são submetidos a esforços exagerados para o alcance dos objetivos impostos pela instituição, sob a premissa de que caso os mesmos não sejam observados pelos gestores, punições podem ser aplicadas. Punições estas que podem ir desde a colocação do nome em um mural, permitindo que os demais observem sua “incapacidade”, até as ameaças constantes de demissão caso a situação não seja melhorada.

Por outro lado, toda esta corda bamba de deveres e obrigações além do limite, geram situações conflituosas, nas quais ocorrem o assédio moral. Assim, se pode concluir que o assédio moral e organizacional causa a degradação das condições de trabalho, que por sua vez geram a deterioração da saúde do trabalhador, sobretudo, de sua saúde mental.

Por fim, cabe ressaltar que o assédio moral e organizacional traz sérias ameaças a sustentabilidade organizacional, comprometendo as relações sociais, ambientais e econômicas das instituições.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. São Paulo: Editora Bomtempo, 2003.

ARAÚJO, Eneida Melo Correira de. **A redução das horas de trabalho como um dos paradigmas de superação da crise econômica**. In **História, cultura e trabalho: questões da contemporaneidade**. Recife: Editora da UFPE, 2011.

ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2015.

BAIBICH, Maria Esther Souza; LISBOA Marilda Contessa. A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho. In TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tochetto de. (orgs.). **Assédio moral no trabalho: Características e intervenções**. Florianópolis: Lagoa Editora, 2015.

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

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto; SALVADOR, Luiz. Presenteísmo: suas causas, formas e consequências no mundo do trabalho. In: GIZZI, Jane Salvador de Bueno; MENDONÇA, Ricardo Nunes de; TELES, Gabriela Caramuru. **Assédio moral organizacional: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos**. Bauru: Canal editora, 2017.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. 7. ed. São Paulo: LTr, 2011.

BOVESPA, BM&F. **Índice de Sustentabilidade Empresarial – ISE**. 2005. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/Resumo>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BRASIL ECONÔMICO. **De cada dez denúncias de assédio moral no Brasil, três são contra bancos**. 2014. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/2014-04-24/de-cada-dez-denuncias-de-assedio-moral-no-brasil-tres-sao-contras-bancos.html>. Acesso em: 25 jan. 2018.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 14 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral em estabelecimentos bancários**. Coordigualdades: Brasília: Ministério do Trabalho, 2013.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral: conhecer prevenir cuidar**. Brasília: Ministério da Saúde, 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Capitalismo dos técnicos e democracia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.20, n.59, p.133-148, 2005.

CARVALHO, Nordson Gonçalves de. **Assédio moral na relação de trabalho**. São Paulo: Rideel, 2009.

CERQUEIRA, Vinícius da Silva. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2012. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Direito, São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral organizacional nos bancos**. São Paulo: LTr, 2015.

COHN, A.; MARSIGLIA, R. G. Processo e organização do trabalho. In: ROCHA, Lys Esther; RIGOTTO, Raquel Maria; BUSCHINELLI, José Tarcísio Penteado (Orgs.). (orgs.). **Isto é trabalho de gente? vida, doença e trabalho no Brasil**. São Paulo: Vozes, 1993.

COSTA, Aline Perreira Neves da; OLIVEIRA, Vanessa Estulano de. Assédio moral no ambiente de trabalho. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos>>. Acesso em: 14 ago. 2017.

COZERO, Paula Talita. **A astúcia empresarial e a falácia da neutralidade: construções ideológicas da gestão de empresas sobre o direito do trabalho**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2014.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Oboré Editorial, 2006.

DINIZ, Maria Helena. **Dicionário Jurídico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **O papel do trabalho na transformação do macaco em homem**. 2004. Disponível em: <<http://www.marxists.org/portugues/index.htm>>. Acesso em: 09 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem. In: ANTUNES, Ricardo (org.). **A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels**. São Paulo: Expressão popular, 2011.

FARIA, José Henrique de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Sequestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. In: FARIA, José Henrique de (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. 9. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1990.

FROSSARD, Maiby Carestiatto. **Qualidade de vida no serviço público**: um programa para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - ANP. 2009. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social**: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 3 ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GOSDAL, Thereza Cristina. O entendimento do assédio moral e organizacional na justiça do trabalho. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

HELOANI, Roberto. Ausência de saúde moral: debilidade de ego ou doença ocupacional. In: CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE SAÚDE MENTAL NO TRABALHO, 3., 2008, Goiânia. **Anais...** Goiânia: Fórum de Saúde e Segurança do Trabalho no Estado de Goiás e Instituto Goiano de Direito do Trabalho, 2008.

\_\_\_\_\_. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **ERA- eletrônica**, v 3, n 1, p. 10, jan/jun. 2004.

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Trabalhadores “transformers” e flexibilização. Onde entra o assédio moral? In: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tochetto de. (orgs.). **Assédio moral no trabalho**: características e intervenções. Florianópolis: Lagoa Editora, 2015.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Assédio Moral**: a violência perversa do cotidiano. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2008.

HOSRT, Ana Carolina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira; CICMANEC, Édna. Prática de gestão e controle da subjetividade dos trabalhadores: a ideologia de encantamento em uma empresa de varejo. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 9-23. 2013. Disponível em: <<http://www.pepsic.bvsalud.org>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

INÁCIO, Aparecido. **Assédio moral no mundo do trabalho**: doutrinas, comentários, jurisprudência e casos concretos. São Paulo: Ideia & Letras, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE (IBGC). **Governança em tempos de Crise**: repensando o papel dos conselhos. Relatório anual. 2009. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

LEITE, Milca Michele Cerqueira. Notas sobre o assédio organizacional e seus efeitos deletérios pelo olhar da “clínica” do trabalho. In: GIZZI, Jane Salvador de Bueno; MENDONÇA, Ricardo Nunes de; TELES, Gabriela Caramuru. **Assédio moral organizacional**: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos. Bauru: Canal editora, 2017.

LEYMANN, Heinz. The content and development of mobbing at work. **The European Journal of Work and Organizational Psychology**, London, n. 5, p. 165-184, 1996.

LIPMANN, Ernesto. O que não é dano moral no Direito do Trabalho. **Revista do Trabalho**, São Paulo, ano 71, n. 9, p. 1043-1047, set. 2007.

LUKÁCS, Georg. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. In: \_\_\_\_\_. **Temas de Ciências Humanas**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.

MACEDO, Fernanda et al. **BM&FBOVESPA O valor do ISE**: Principais estudos e a perspectiva dos investidores. 2012. Disponível em: <[https://www.isebvmf.com.br/arquivos/44/O\\_VALOR\\_DO\\_ISE.pdf](https://www.isebvmf.com.br/arquivos/44/O_VALOR_DO_ISE.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2017.

MANIGLIA, Elisabete. Sustentabilidade e saúde do trabalhador. In: SEMINÁRIO DE SAÚDE DO TRABALHADOR, 7., Franca. **Anais...** Franca: UNESP, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, Karl. **O Capital**: crítica da economia política. Tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

\_\_\_\_\_. **Manuscritos econômicos-filosóficos**. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. São Paulo: Artmed, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim. Gestão por Competências e Sustentabilidade Empresarial: em busca de um quadro de análise. In: ENCONTRO NACIONAL E INTERNACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 9., 2009, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ENGEMA, 2009.

OLIVEIRA, Carlos Roberto de. **A história do trabalho**. São Paulo: Ática, 2006.

OLIVEIRA, Renato Tochetto de. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. In TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tochetto de. (orgs.). **Assédio moral no trabalho. Características e intervenções**. Florianópolis: Lagoa Editora, 2015.

PAXON, Dean; WOOD, Dean. **Dicionário Enciclopédico de Finanças**. São Paulo: Atlas, 2001.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio Moral**: uma responsabilidade Corporativa. São Paulo: Ícone, 2006.

REIS, Clayton. **Avaliação do dano moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SENGE, Peter et al. **A revolução decisiva**: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução de Afonso Celso do Cunho. Rio de Janeiro: Esevier, 2009.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, Berkeley, v.52, p.737-783, jun.1997.

SILVA, J. Otacilio et al. A divisão do trabalho como instrumento de dominação. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, 3., 2004, Cascavel.

**Anais...** Cascavel: Unioeste, 2004. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIIseminario/paineis/painel%2001.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

SOARES, Leandro Queiroz. **Interações socioprofissionais e assédio moral no trabalho**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: \_\_\_\_\_ (org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTR, 2017.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral/organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina (orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTR, 2009.

SOREL, Georges. **Reflexões sobre a violência**. Petrópolis: Vozes 1993.

TELES, Gabriela Caramuru; UCHIMURA, Guilherme Cavicchioli; MENDONÇA, Ricardo Nunes de. Dependências e superexploração no trabalho bancário brasileiro: uma aproximação empírica. In: GIZZI, Jane Salvador de Bueno; MENDONÇA, Ricardo Nunes de; TELES, Gabriela Caramuru. **Assédio moral organizacional: as vítimas dos métodos de gestão nos bancos**. Bauru: Canal editora, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZABALA, Itaque Piñuel Y. **Mobbing: como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho**. São Paulo: Loyola, 2003.

**ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO E DIVULGAÇÃO**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA | ISAE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: CIÊNCIAS AMBIENTAIS**

**TERMO DE CONSENTIMENTO E DIVULGAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
portador do RG Nº \_\_\_\_\_, autorizo a divulgação dos dados  
por mim fornecidos, para que integrem parte da pesquisa de Mestrado de **Eduardo  
Luis Bertoldi**, aluno do Programa de Mestrado Profissional da Fundação Getúlio  
Vargas – FGV, sendo que o pesquisador se compromete com a não identificação de  
meus dados pessoais em seu trabalho.

---

Entrevistado

Curitiba, 2017.