

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Débora Magalhães Kirchmair

**Assédio moral no trabalho em bancos: percepções de bancários e profissionais de gestão
de pessoas**

Juiz de Fora
2018

Débora Magalhães Kirchmair

Assédio moral no trabalho em bancos: percepções de bancários e profissionais de gestão de pessoas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Indivíduo, Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Victor Claudio Paradela Ferreira

Coorientadora: Prof^a Dra. Lilian Alfaia Monteiro

Juiz de Fora

2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Kirchmair, Débora Magalhães.

Assédio moral no trabalho em bancos: percepções de bancários e profissionais de gestão de pessoas / Débora Magalhães Kirchmair. -- 2018.

172 f.

Orientador: Victor Claudio Paradela Ferreira

Coorientadora: Lilian Alfaia Monteiro

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.

1. Bancários. 2. Assédio moral. 3. Gestão de Pessoas. 4. Relações de trabalho. 5. Violência no trabalho. I. Ferreira, Victor Claudio Paradela, orient. II. Monteiro, Lilian Alfaia, coorient. III. Título.

DÉBORA MAGALHÃES KIRCHMAIR

ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM BANCOS: PERCEPÇÕES DE BANCÁRIOS E PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora do Curso de Pós-Graduação em Administração – Ênfase em Indivíduo, Organizações e Sociedade, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como parte dos requisitos necessários para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em: 22 / 03 / 18.

BANCA EXAMINADORA:



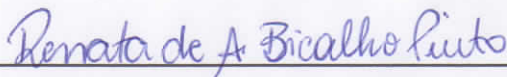
Prof. Dr. Victor Cláudio Ferreira Paradelo
Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

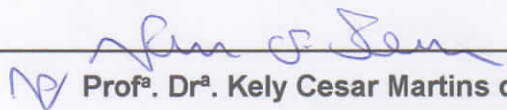


Profª. Drª. Lilian Alfaia Monteiro
Coorientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora



Profª. Drª. Renata de Almeida Bicalho Pinto
Universidade Federal de Juiz de Fora



Profª. Drª. Kely Cesar Martins de Paiva
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha mãe Marlene, pelo
apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha saúde e pela força nos momentos difíceis desta caminhada.

Aos meus pais, Afonso (saudades) e Marlene, pelo esforço desempenhado para garantir uma educação de qualidade para suas filhas.

Às minhas lindas irmãs, Amanda e Isabela, pela amizade, apoio, e paciência em momentos de angústia.

Ao meu noivo lindo, Tiago, pelo amor, companheirismo e amizade. Não tenho palavras para agradecer tudo o que você fez por mim durante esta caminhada.

Ao meu orientador e amigo, professor Victor Cláudio Paradela Ferreira, pelo carinho e dedicação durante a minha caminhada, por me acolher como sua orientanda respeitando minhas ideias e opiniões e pelos conhecimentos gentilmente compartilhados durante o meu estágio docente. Sem dúvidas, você representa o profissional que quero ser.

À minha coorientadora professora Lilian Alfaia Monteiro, pelas contribuições principalmente na minha preparação para a condução das entrevistas.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, pelos ensinamentos e conselhos, fundamentais nesta etapa. Em especial, agradeço à professora Renata de Almeida Bicalho pelos aprendizados durante as aulas de pesquisa qualitativa, essenciais para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao coordenador do mestrado acadêmico, professor Danilo de Oliveira Sampaio, pelo esforço e dedicação buscando desenvolver um programa de qualidade.

À professora Kely Cesar Martins de Paiva, pela gentileza e disponibilidade para compor a banca de avaliação da minha dissertação, além das sugestões dadas durante a qualificação.

Aos colegas da primeira turma de mestrado acadêmico em Administração da UFJF, pela oportunidade de convívio e discussões acaloradas na sala de estudos. Tenho certeza que a nossa turma será sempre lembrada. Em especial, agradeço as minhas lindas amigas da linha dois: Ana Luiza, Ana Paula, Carolina e Gleice, pelo companheirismo durante esta jornada, o apoio de vocês foi fundamental. Agradeço também ao amigo Gustavo pelas discussões e apoio nesta caminhada.

Agradeço, sobretudo, pela amizade aos meus amigos de Ouro Branco que sempre torceram por mim e vibram a cada vitória. Destaco os amigos da praça e as eternas *Spice*.

Ao Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Zona da Mata e Sul de Minas (SINTRAF-JF), pela ajuda no acesso aos bancários, além das informações disponibilizadas.

Aos bancários entrevistados nesta pesquisa, pela confiança em compartilhar suas experiências, muitas vezes dolorosas.

Aos bancos que se dispuseram em participar deste trabalho por meio dos representantes de gestão de pessoas entrevistados.

À Universidade Federal de Juiz de Fora, pela bolsa de estudos concedida, a qual possibilitou que eu me dedicasse com afinco ao mestrado.

Por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa.

RESUMO

O processo de globalização promoveu mudanças significativas nas relações de trabalho. Nesse contexto, a pressão por competitividade e produtividade, alinhada à precarização do trabalho e a má gestão, tem propiciado o aumento da ocorrência do chamado “assédio moral no trabalho”. Trata-se de atitudes e comportamentos que degradam o clima laboral, causando sofrimento para vítimas, podendo culminar no seu adoecimento. Embora possam ocorrer em qualquer tipo de organização, em algumas, pela natureza dos trabalhos desenvolvidos e pelo elevado grau de pressão por produtividade e competitividade, há um ambiente mais propício à ocorrência de casos de assédio. Os bancos representam um exemplo. Na literatura sobre o tema há uma variedade de conceitos e definições que possibilitam diferentes interpretações. Assim, o objetivo geral desta dissertação foi identificar as percepções de funcionários e de profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral. A opção em ouvir a área de gestão de pessoas se deu pelo interesse em levantar as diferentes percepções acerca da temática estudada. Por outro lado, é importante dar voz às vítimas dessa violência que são os trabalhadores alocados nas agências. Para cumprimento do objetivo, foi adotada uma abordagem qualitativa. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas compreensivas com funcionários dos bancos e com profissionais da gestão de pessoas das organizações bancárias. A análise de dados foi conduzida a partir da narração argumentativa. Foi possível, então, constatar que os bancários sofrem diferentes tipos de violência no ambiente de trabalho. As causas referem-se principalmente ao ambiente altamente estressante com pressão para alcance dos resultados que esses trabalhadores são submetidos. A principal consequência percebida foi o adoecimento dos indivíduos. Com relação ao papel exercido pela gestão de pessoas conclui-se que apesar das políticas e ações desenvolvidas pela área, os bancários não as percebem como efetivas. Ademais, ficou evidente o medo que o trabalhador sente em denunciar a violência sofrida, o que permite apurar que a maior parte dos casos de assédio não chega ao conhecimento da gestão de pessoas. A pesquisa documental permitiu verificar que todos os bancos estudados se colocam, no discurso oficialmente adotado, contra atitudes desrespeitosas no trabalho.

Palavras-chave: Bancários. Assédio moral. Gestão de Pessoas. Relações de trabalho. Violência no trabalho.

ABSTRACT

The process of globalization has promoted significant changes in workplace relations. In this context, a pressure for competitiveness and productivity, in line with the precariousness of work and management, has opportunized the increase of the occurrences of so-called Workplace Moral Harassment. These are attitudes and behaviors that degrade the workplace climate, causing suffering to the victims, which can culminate in their illness. Although it may occur in any type of organization, in some, by the nature of the works developed and by the high degree of pressure for productivity and competitiveness, there is an environment more conducive to the occurrence of moral harassment cases. Banks are an example. In the literature on the subject there are a variety of concepts and applications that allow different interpretations. Thus, the general objective of this dissertation was to identify the perceptions of employees and Human Resources Management professionals from banking institutions about moral harassment. An option to listen to Human Resources Management professionals was due to the interest in assessing the different perceptions about the subject studied. On the other hand, it is important to give voice to the victims of violence who are the workers assigned to the agencies. To achieve the objective, a qualitative approach was adopted. A primary data collection was conducted through interviews with bank workers and Human Resources Management professionals of banking organizations. The data analysis was conducted from the argumentative narration. It was then possible to verify that the bank workers suffer different types of violence in the workplace. The causes refer mainly to the highly stressful environment with the pressure to reach the results that these workers are submitted to. The main perceived consequence was the sickness of the individuals. Regarding the role of Human Resources Management, it is concluded that despite the policies and actions developed by the area, bank workers do not perceive them as effective. In addition, it was evident the fear that the worker feels in denouncing the violence suffered, which allows to verify that most cases of moral harassment does not come to the knowledge of the Human Resources Management. The documentary research allowed to verify that all the studied banks are placed in the discourse officially adopted, against disrespectful attitudes in the work.

Key-words: Bank Workers. Workplace Moral Harassment. Human Resources Management. Work relationships. Violence at work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Definições sobre assédio moral	33
Quadro 2: Lista de atitudes hostis	40
Quadro 3: Diferenças entre conflito saudável e situações de assédio	52
Quadro 4: Perfil dos bancários entrevistados	71
Quadro 5: Tema Central e categorias de análise das entrevistas com bancários.....	77
Quadro 6: Tema Central e categorias de análise das entrevistas com profissionais da gestão de pessoas	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percepções sobre o significado de ser bancário.....	78
Tabela 2: Percepções dos bancários sobre o assédio.....	90
Tabela 3: A ação da gestão de pessoas na percepção dos bancários	94
Tabela 4: Possíveis causas do assédio	101
Tabela 5: Relatos de assédio moral	106
Tabela 6: Percepções sobre sofrimento no trabalho	120
Tabela 7: Consequências do assédio moral na visão dos bancários	123
Tabela 8: Percepções sobre o que é o assédio para os bancos.....	127
Tabela 9: A gestão de pessoas e o combate ao assédio moral na visão dos profissionais da área	131
Tabela 10: Quando o assédio ocorre	141
Tabela 11: Possíveis causas do assédio	147
Tabela 12: Consequências do assédio na visão dos profissionais de gestão de pessoas	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
Contraf-CUT	Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FENABAN	Federação Nacional dos Bancos
GP	Gestão de Pessoas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
SINTRAF JF	Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Zona da Mata e Sul de Minas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO TRABALHO	18
2.2 O CONTROLE DO TRABALHADOR E A “MODERNIZAÇÃO” DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS	20
2.3 O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO.....	28
2.4 O PRAZER E O SOFRIMENTO NO TRABALHO	45
2.5 O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	50
2.5.1 A Gestão de Pessoas e o assédio moral.....	50
2.5.2 Políticas de prevenção e combate ao assédio moral	59
2.6 UM BREVE PANORAMA DO TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL.....	63
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	67
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	67
3.2 CORPUS E SUJEITOS DA PESQUISA.....	68
3.2.1 Descrição dos bancários pesquisados	70
3.2.2 Descrição dos bancos e dos profissionais dos órgãos de Gestão de Pessoas pesquisados	72
3.3 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	73
4 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS COM BANCÁRIOS	77
4.1 SER BANCÁRIO	78
4.2 PERCEPÇÕES DOS BANCÁRIOS SOBRE O ASSÉDIO	90
4.3 A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS BANCÁRIOS	93
4.4 POSSÍVEIS CAUSAS DO ASSÉDIO	100
4.5 RELATOS DE ASSÉDIO MORAL.....	105
4.6 PERCEPÇÕES SOBRE SOFRIMENTO NO TRABALHO.....	119
4.7 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA VISÃO DOS BANCÁRIOS.....	123
5 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	126
5.1 PERCEPÇÕES SOBRE O QUE É O ASSÉDIO PARA OS BANCOS	127
5.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA	131
5.3 QUANDO O ASSÉDIO OCORRE	140
5.4 POSSÍVEIS CAUSAS DO ASSÉDIO	147

5.5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS	151
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com profissionais de órgãos corporativos de gestão de pessoas.....	169
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com bancários	170

1 INTRODUÇÃO

A globalização e a competição imposta pelo mercado e pela consolidação do capital financeiro provocaram mudanças nas esferas política, econômica e social. Essas transformações afetaram os ambientes corporativos, gerando impactos diretos para os trabalhadores (BARRETO; HELOANI, 2015).

A organização do trabalho foi modificada a partir de pressões realizadas pelo novo paradigma tecnológico e alterações sociais e econômicas que exigiram uma nova estrutura organizacional capaz de suportar tais transformações (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Diante disso, novas configurações do trabalho se formaram, como o teletrabalho, a contratação da pessoa jurídica ao invés do trabalhador, a terceirização e o trabalho temporário, dentre outras (FERREIRA *et al.*, 2016).

Diversos autores apontam que essa flexibilização promove a precarização do trabalho (ALVES, 2006; FARIA; KREMER, 2004; VENCO; BARRETO, 2010). Baixos salários e extensão da jornada laboral, disfarçadas pelo sistema de horas extras, ou pelo trabalho em casa (e-mails e celulares fora do horário de trabalho), sobrecarga de tarefas, perda de autonomia e pressão por competitividade e produtividade são algumas implicações para os trabalhadores (BARRETO; HELOANI, 2015).

Ademais, aqueles que não possuem emprego sofrem com o extremo da precarização que é a falta de trabalho (FARIA; KREMER, 2004). Nesse contexto, trabalhadores aceitam, muitas vezes, condições adversas impostas pela organização a fim de manter seus empregos (DEJOURS, 2006).

O trabalho assume uma dimensão importante na vida dos indivíduos. A relação com a atividade laboral vai além da recompensa financeira, perpassando por aspectos afetivos e psicológicos. Essas vivências influenciam na construção social das pessoas afetando também sua autoestima (FREITAS, 2002). Dessa forma, o trabalho proporciona o reconhecimento pessoal, reforça o relacionamento coletivo, além de possibilitar a inclusão social (BRADASCHIA, 2007).

Entretanto, as oportunidades de desenvolvimento das potencialidades do ser humano, o fortalecimento das relações coletivas e a própria dignidade do indivíduo por meio do trabalho, estão ameaçadas. Isso ocorre, pois, apesar das mudanças vivenciadas nas últimas décadas propiciando avanços tecnológicos, o modelo de produção continuou baseado no lucro, semelhante à lógica do início do século passado (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010). Nas palavras de Nunes e Tolfo (2013) prevalece nas organizações atuais, uma

visão instrumental presente nos primeiros estudos da administração científica e clássica em que um dos objetivos principais é aumentar a eficiência da produção, mesmo que para isso utilizam-se meios questionáveis.

Nesse contexto, posições antagônicas são exigidas do trabalhador, uma vez que deve ser competitivo e “agressivo”, mas também colaborativo. Ademais, é preciso se destacar no trabalho em equipe para garantir uma posição ainda que efêmera, e também estimular a criatividade que deve ser isenta de erros (FREITAS, 2002).

Dessa forma, para muitas pessoas as organizações são ambientes de severo sofrimento. Isso ocorre, dentre outros motivos, pois muitas vezes as empresas não oferecem um ambiente organizacional provedor de saúde, apesar de requererem que o profissional seja competente e competitivo, polivalente e criativo (BARROS; MENDES, 2003). A saúde no trabalho manifesta-se pelo equilíbrio entre o prazer e o sofrimento (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009). Entender os transtornos relacionados à saúde do trabalhador requer a compreensão do ambiente que este indivíduo está inserido, as condições de trabalho submetidas e as relações interpessoais. É a partir do equilíbrio no ambiente laboral, do estímulo à criatividade e do reconhecimento da atividade executada que a sensação de felicidade emerge (BARRETO; HELOANI, 2015).

No entanto, a competição acirrada no ambiente de trabalho, intensificada pelo processo de globalização promove ambientes corporativos cada vez mais hostis (FERREIRA *et al.*, 2016). A realidade do trabalho precarizado posiciona os trabalhadores como vítimas de situações humilhantes cotidianas, que provoca entre outras coisas a desestabilização emocional. A competitividade estimulada no ambiente laboral promove relações em que se faz presente à indiferença em relação ao sofrimento do outro (VENCO; BARRETO, 2010). Esse cenário associado às práticas abusivas adotadas pelas organizações e metas cada vez mais altas torna-se terreno fértil para a ocorrência de assédio moral (PADILHA, 2015).

O assédio moral no trabalho não é um fenômeno novo. No entanto, nos últimos anos o tema mobilizou esforços de pesquisadores. É importante ressaltar que o assédio moral faz parte de um tema mais amplo que é a violência (BRADASCHIA, 2007). A nomenclatura relaciona-se a caracterização desse fenômeno de natureza psicológica (AMAZARRAY, 2010). Essa violência assume diversas configurações, muitas vezes manifestada de forma sutil (BARRETO; HELOANI, 2015).

A respeito do tema, há na literatura diversas definições e diferentes nomenclaturas como *Mobbing* (LEYMANN, 1990), *Workplace Bullying* (SALIN, 2003), Assédio moral

organizacional (GOSDAL *et al.*, 2009) e Assédio Moral (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; TOLFO, 2013; SOARES, 2015).

É comum, na definição do assédio, aspectos como a frequência e repetição dos atos, semelhante ao conceito apresentado por Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.37): “uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional”. No entanto, ignorar os atos isolados pode se configurar em um erro, visto que conforme apontado por Heloani (2004), muitas vezes as situações violentas emergem com pouca intensidade, aparentemente inofensivas com até mesmo contornos de brincadeiras. Assim, esse aspecto necessita de investigações científicas.

Pedroso *et al.* (2006) apontam que esse fenômeno é uma síndrome que se desenvolve no ambiente de trabalho e vem crescendo mundialmente. No Brasil, no estudo realizado por Barreto (2006) com 2072 trabalhadores, 42% alegaram ter vivido situações de humilhação. De acordo com a autora, essas situações repercutiram de diversas formas na saúde dos indivíduos como irritação, dores, raiva, palpitações e tremores, manifestações depressivas, pensamentos suicidas, dentre outros.

Embora as práticas de assédio moral possam ocorrer em qualquer tipo de organização, em alguns setores elas costumam ocorrer com maior frequência, em razão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos. Conforme destacado por Padilha (2015), quando as pressões por produtividade, alcance de metas e competitividade são muito severas, tende a haver maior tendência dos gestores a pressionar de forma indevida seus liderados. Jacques e Amazarray (2006) e Bruno (2011) destacam que o setor bancário é um dos que se encaixam nesse tipo de empresas, razão pela qual a promoção de estudos a ele direcionados mostra-se relevante.

Uma pesquisa conduzida pelo Sindicato dos Bancários de Pernambuco, com uma amostra de 2609 trabalhadores de 25 estados brasileiros, apontou que 40% dos abordados vivenciaram situações constrangedoras no trabalho. Ademais a pesquisa revelou aspectos relacionados aos bancários entrevistados. Dentre eles, destaca-se o elevado índice de problemas como nervosismo, tensão e preocupação (60,72%). Além disso, 42,14% dos participantes alegaram que dormem mal. Houve também uma parcela considerável que declarou estar se sentindo triste no momento da pesquisa (37,86%) e que tem dificuldades para realizar as atividades com satisfação (36,55%) (MACIEL *et al.*, 2006).

Em relação às causas com assédio, para Hirigoyen (2014) o agressor possui uma personalidade perversa. Entretanto, adota-se nesta pesquisa a premissa que essa violência ocorre, pois encontra possibilidades de se desenvolver no ambiente de trabalho, não tendo suas raízes, portanto apenas nos problemas interpessoais, mas principalmente nos modelos de gestão adotados (GAULEJAC, 2007; HELOANI; BARRETO, 2013; OLIVEIRA, 2015; PADILHA, 2015; SOBOLL, 2008a). Nesse sentido, trata-se de um problema mais complexo, considerando que os indivíduos sofrem influência da organização, que por sua vez está inserida em uma lógica macroeconômica (NUNES; TOLFO, 2015).

Assim, a elevada ocorrência de casos de assédio revela-se preocupante, não apenas pelas consequências nocivas trazidas para os trabalhadores envolvidos, como sintomas de depressão, adoecimento, alcoolismo, afastamentos, mas também pelo que pode ser gerado em termos de responsabilização das organizações envolvidas. Nesse sentido, o assédio moral deve ser tratado como um problema organizacional e não apenas individual (FREITAS, 2007).

Visto que se trata de um problema que ocorre no ambiente de trabalho, a adoção de políticas, práticas de prevenção e punições contra o assédio é um papel essencial das organizações. Quando esses mecanismos não existem ou ainda a organização estimula comportamentos violentos no trabalho buscando alcançar altos desempenhos, ela é responsabilizada pelas ocorrências (NUNES; TOLFO, 2013).

Nesse sentido, a área de gestão de pessoas (GP) pode exercer papel relevante, uma vez que ela pode auxiliar na identificação do problema e suas possíveis consequências, advertindo os níveis mais altos da administração (MARTININGO-FILHO, 2007). Em geral, a GP tem, entre suas atribuições, zelar pelo bem estar dos funcionários, promovendo ações direcionadas à preservação de um ambiente laboral mais sadio. Conforme destacam Robbins, Judge e Sobral (2010), o cumprimento desse papel representa uma necessidade efetiva para o sucesso das demais atividades da GP.

No entanto, conforme apontado anteriormente, o assédio moral trata-se de um fenômeno complexo com múltiplas definições e estudos. O entendimento de como essa violência é percebida e tratada pelas organizações é um campo pouco investigado. Por outro lado, conforme apontado por Freitas, Heloani e Barreto (2008), dar voz às vítimas é imprescindível, pois permite compreender o processo indutor do sofrimento psíquico. Assim, tendo em vista a existência de diferentes atores nessa dinâmica, esta pesquisa, procurou buscar respostas para a seguinte questão central: “Quais as percepções de funcionários e profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral?”.

Especificamente, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos: i) Distinguir o conceito de assédio moral na literatura especializada; ii) Levantar ocorrências de assédio moral no ambiente de trabalho dos bancários; iii) Identificar as principais causas e consequências dessas ocorrências, na percepção dos bancários; iv) Levantar os posicionamentos dos bancos a respeito do assédio moral, conforme definido em seus documentos internos; v) Verificar a percepção de profissionais da área de gestão de pessoas dos bancos sobre as estratégias de prevenção e as ações que vem sendo adotadas diante das ocorrências de assédio moral.

Tendo em vista que a pesquisa buscou desvendar a percepção do assédio sob a ótica de dois públicos distintos, a coleta de dados primários baseou-se em entrevistas com profissionais em gestão de pessoas das instituições bancárias e trabalhadores da rede de agências. O critério para escolha dos bancos foi possuir agência em Juiz de Fora, cidade na qual foi realizada a pesquisa de campo. A partir do critério de acessibilidade, o estudo foi desenvolvido com cinco instituições bancárias. Foram entrevistados 21 trabalhadores. Apenas em um dos bancos pesquisados, nenhum profissional da área de GP concedeu entrevista.

Acredita-se que a relevância desta pesquisa, no campo acadêmico, relaciona-se à possibilidade da ampliação da discussão do tema. Apesar de já existirem vários estudos sobre assédio moral no Brasil, poucos abordam como a área de gestão de pessoas percebe e atua no tratamento dessa situação. Em termos sociais, dado que esse problema pode provocar o adoecimento do trabalhador, espera-se colaborar para o entendimento do fenômeno, as principais ações possíveis e as formas de evitá-lo. Já no que diz respeito às organizações, deseja-se que os dados levantados possam contribuir para melhorar o ambiente laboral, evitando os prejuízos associados à ocorrência do assédio moral no trabalho.

A dissertação está estruturada em seis capítulos, contando com esta introdução. No segundo, apresenta-se o referencial teórico que versa sobre as mudanças vivenciadas no mundo do trabalho, a forma como o controle do trabalhador tem sido exercido, o assédio moral no trabalho, prazer e sofrimento, papel da gestão de pessoas e características do trabalho bancário. Em seguida, destaca-se o percurso metodológico adotado. As análises das percepções dos bancários compõem o quarto capítulo, antecedendo as percepções dos profissionais de gestão de pessoas no quinto. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa desenvolvida.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o que foi levantado na revisão de literatura efetuada, destacando, inicialmente, o ambiente de negócios contemporâneo, o qual, pelo elevado grau de competição que contribui para a precarização do trabalho e à elevação da pressão por produtividade.

2.1 A GLOBALIZAÇÃO E AS MUDANÇAS NO TRABALHO

Mudanças ocorridas no final do século XX, como o surgimento de novas potências, de novos blocos econômicos, a redução de barreiras alfandegárias e a expansão da internet, caracterizam o fenômeno que se convencionou chamar de globalização. Essas mudanças resultaram em efeitos significativos para as organizações (FERREIRA *et al.*, 2016).

Conforme ressalta Heloani (2003), isso ocorre, tendo em vista que, em um processo simultâneo, as organizações podem ser consideradas fruto de um contexto socioeconômico ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente. Na concepção do autor, a associação entre a conjuntura macroeconômica, o modelo de regulação e o modo de organização do trabalho é fundamental para o entendimento do modelo de desenvolvimento de determinado local em dado contexto. Assim, de acordo com Freitas (2002), as mudanças vivenciadas em universo macro, como o rompimento de padrões culturais tradicionais, impactam de forma significativa nas organizações, ao mesmo tempo em que estas influenciam a sociedade em geral, ou seja, trata-se de uma relação dinâmica, com influência mútua.

Uma das principais consequências da globalização foi o aumento da competição. Alguns fatores propiciaram a pressão por competitividade nas empresas. Um deles é a redução das barreiras alfandegárias, fazendo com que empresas brasileiras começassem a ter, muitas vezes, concorrentes estrangeiros. Além disso, o trabalho remoto possibilitou a execução de determinadas atividades de qualquer lugar, com o uso da internet. Assim, em determinadas áreas os padrões de qualidade elevaram-se, e as organizações ficaram mais competitivas, já em outras o desafio foi grande, provocando até mesmo falências (FERREIRA *et al.*, 2016).

As exigências de competitividade impostas nesse cenário atingem diretamente os trabalhadores: imposição de competitividade e produtividade com redução de custos, terceirização e precarização do trabalho e perda de autonomia e sobrecarga. Nesse contexto,

novos discursos costumam ser reproduzidos pelas organizações, visando elevar o nível de comprometimento dos funcionários com os objetivos corporativos. Alguns termos comumente utilizados para esse fim são: resiliência, liberdade, empreendedorismo, missão comum, sustentabilidade e ética organizacional. Esses discursos, no entanto, frequentemente destoam da prática, na qual é comum que prevaleçam ações intransigentes e intolerantes (BARRETO; HELOANI, 2015).

A competição instaurada pelo processo de globalização também provocou mudanças no modo de gerir as pessoas dentro das organizações, devido à emergência das chamadas práticas flexíveis de trabalho. A flexibilização em questão, defendida como alternativa para a crise do fordismo na década de 1970 foi um dos principais mecanismos da reestruturação produtiva e do neoliberalismo que possibilitou o alinhamento do capitalismo à globalização. Nesse cenário, o mundo do trabalho “embriagou-se” do discurso do lucro e da competitividade fortalecendo a flexibilização e por consequência a precarização (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Assim, novas relações de trabalho surgiram, como o a terceirização, o emprego temporário, em tempo parcial, o trabalhador autônomo e o informal (FARIA; KREMER, 2004). Essas configurações, muitas vezes focadas apenas na redução de custos, ao mesmo tempo em que possibilitam vantagens para as organizações, podem provocar desgastes para o trabalhador por meio da alta pressão imposta a eles, além de contribuir para precarização do trabalho (FERREIRA *et al.*, 2016).

Estudiosos como Heloani (2003), Antunes (2009) e Padilha (2015), classificam como “neoliberal” esse processo de flexibilização do trabalho. Vinculam tal movimento às mudanças ocorridas no cenário político a partir da década de 1980, com a redução da regulação do mercado pelo Estado e a eliminação de restrições voltadas para a garantia de direitos trabalhistas.

Na visão de autores como Venco e Barreto (2010), Alves (2006), Faria e Kremer (2004), essa flexibilização promove a precarização do trabalho, aqui entendida em conformidade com a concepção adotada por Faria e Kremer (2004, p.10):

[...] o processo de precarização de trabalho é entendido como o processo que envolve a degradação das condições de trabalho e emprego, seja do trabalhador formal, informal, em tempo parcial, temporário e, o extremo da precarização que é a própria ausência de trabalho vivenciada pelos trabalhadores que estão desempregados.

Para Alves (2006), esse processo atinge a classe trabalhadora em aspectos concretos, tais como direitos adquiridos que são suprimidos, trazendo também prejuízos de caráter mais subjetivo. O autor ressalta que o atual cenário de trabalho precarizado induz à gestão do operário por meio da “emulação pelo medo”. Nessa perspectiva, o medo que o trabalhador sente do desemprego é destacado como uma forma de garantir o aumento de sua exploração, assim como a abdicação às suas conquistas.

Diante desse medo, os indivíduos utilizam sua inteligência para aumentar a produtividade, realçando-se por vezes entre seus colegas de trabalho. Entretanto, essa gestão baseada em ameaças pode atingir resultados até um determinado nível e prazo. Isso porque o medo pode alcançar um limite e provocar situações adversas nos indivíduos, induzindo até mesmo sua paralização (DEJOURS, 2006).

Conforme destacado por Faria e Meneghetti (2007), é imposto ao trabalhador que ele compartilhe os objetivos da organização, por meio de valores concebidos pelo modelo de produção toyotista. Para os autores, isso caracteriza uma “dominação subjetiva”.

De acordo com Heloani (2003), a forma como o indivíduo é gerenciado nas organizações é influenciada, sobretudo, por dois aspectos: o modelo de gestão e o paradigma industrial dominante no período, conforme destacado a seguir.

2.2 O CONTROLE DO TRABALHADOR E A “MODERNIZAÇÃO” DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS

Os modelos de acumulação de capital que tiveram início no século passado com o taylorismo, passando pelo fordismo e alcançando então o chamado modelo japonês, têm na gestão da força de trabalho a produção de lucro para o capitalista. Nessa perspectiva, quanto mais o trabalhador for controlado e disciplinado, mais ele atenderá à empresa (PADILHA, 2015).

A forma como o controle é exercido varia de acordo com cada modelo. Novas demandas são impostas ao trabalhador, e com isso, são exigidas regras diferentes sobre seu comportamento dentro e fora do trabalho. Ainda que no taylorismo o controle exercido atingisse principalmente o corpo físico, nesse momento do capitalismo, algumas práticas foram realizadas visando tocar a subjetividade do trabalhador (JOST; FERNANDES; SOBOLL, 2014).

Nota-se que o controle do trabalhador manifestou-se de maneiras distintas: coação, convencimento e sedução. Essas modalidades se sucederam à medida que as teorias e práticas administrativas foram se modificando.

A administração científica, também conhecida como “taylorismo”, surgida no início do século XX, teve como precursor o engenheiro industrial norte-americano Frederick Taylor. Esse sistema surgiu como resposta para as necessidades de uma nova gestão de trabalho impostas pela Segunda Revolução Industrial, no início do século XX. Por meio do estudo de tempos e movimentos, Taylor visava atingir o maior rendimento e, portanto maior eficiência produtiva. Ao operário cabia o entendimento apenas de uma parte da produção, devendo obedecer às ordens do gerente sendo recompensado caso otimizasse suas atividades, numa suposta cooperação entre capital e trabalho (HELOANI, 2003; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Nesse modelo de produção, o trabalho em grupo é evitado, pois é visto como uma possibilidade para a contestação. A individualização a todo tempo é incitada em uma lógica de recompensas: o operário que produzir mais, receberá mais. Assim ocorre a modelização da subjetividade do trabalhador, ele “internaliza o desejo de aumentar a produção e passa a reorientar sua percepção para esse aumento” (HELOANI, 2003, p.40).

Nessa mesma ocasião, surgiu a linha de montagem móvel, desenvolvida por Henry Ford. Esse novo processo foi orientado por dois aspectos: a tecnologia por meio da mecanização e a aplicação prática dos princípios defendidos por Taylor. Foram três os princípios econômicos que nortearam o fordismo. O primeiro refere-se à “intensificação” que busca a redução do tempo de produção fazendo com que a mercadoria esteja acessível de forma mais rápida no mercado. O segundo trata da “produtividade”, que propõe aumentar a capacidade de produção de cada trabalhador, principalmente por meio da intensificação do ritmo de trabalho. O último engloba a “economicidade” que visa garantir a venda do produto antes da necessidade de pagamento de matérias-primas e salários (HELOANI, 2003).

Por meio da linha de montagem móvel, os funcionários permaneciam em seu posto de trabalho, deslocando-se o mínimo possível, eliminando a maioria de movimentos desnecessários e otimizando tempo. O pagamento adotado por Ford incluía bônus e salários mais elevados para aqueles que fossem mais produtivos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Outra característica do fordismo foi a pretensa valorização do trabalhador. Ford visava transformá-lo em consumidor de seus produtos. Para ele, o carro que produzia precisava atingir o maior número de consumidores possível para reduzir o custo da produção, devido aos ganhos de escala, e elevar a lucratividade. Assim, apesar dos salários mais

elevados dos trabalhadores, a linha de montagem foi capaz de reduzir o custo do produto (HELOANI, 2003).

Esse desejo, de transformar o empregado em consumidor representou uma forma pioneira de um processo que, posteriormente, tornou-se comum nas organizações: a sedução dos trabalhadores. Ou seja, no lugar de apenas obrigar os operários a trabalhar, as empresas passaram a buscar convencê-los de que sua dedicação à elevação da produtividade traria benefícios não apenas à organização, mas também a eles próprios. Naquela época, todavia, o que prevalecia mesmo, inclusive na Ford, era a ação coercitiva de controle dos trabalhadores. Conforme destaca Grandin (2010), Ford empregava métodos bastante rigorosos de controle dos operários, incluindo a manutenção de um serviço de segurança interna que impunha até mesmo castigos físicos aos trabalhadores.

Vale destacar também que o controle exercido por Ford ia além do ambiente de trabalho. Não apenas um regimento disciplinar era imposto aos trabalhadores, mas um modelo ideal de conduta. Problemas individuais dos trabalhadores como alcoolismo e de relacionamento conjugal eram punidos por meio de sanções como reprimendas e até mesmo redução salarial. Nesse processo, os vínculos que os trabalhadores estabeleciam com a empresa eram além do econômico, existindo também uma ligação emocional (HELOANI, 2003).

A despeito desse modelo ter sido desenvolvido no início do século passado, ele continua sendo adotado em diversas organizações. Nelas, as práticas adotadas visam a coação do trabalhador a seguir os padrões de produtividade que lhes são impostos, com foco privilegiado no controle, na pressão sobre o trabalhador e em um sistema de punições e recompensas. De acordo com Morgan (2002), os problemas humanos desse modelo são nítidos desde sua implantação: trabalho entediante e alienante, separação entre a mão e o cérebro (execução e planejamento), trabalhadores baratos e substituíveis entre outros.

Assim, conforme destacam Motta e Vasconcelos (2006, p.43), críticas surgem com relação à administração científica e os estudos organizacionais começam a tentar compreender aspectos relacionados à motivação e à afetividade, a partir da percepção de que “o ser humano não é totalmente controlável e previsível”. Nesse contexto, a Escola das Relações Humanas tinha na motivação o principal alicerce capaz de mobilizar o trabalhador em prol dos objetivos organizacionais. Dessa forma, uma nova fase foi instaurada na gestão das organizações: a concepção humanística (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Ressalta-se, porém, que não necessariamente o advento dessa nova perspectiva alterou a essência do que se buscava na administração científica, que é o controle dos

trabalhadores e sua submissão aos interesses das empresas. Segundo Tragtenberg (2005), a Escola das Relações Humanas surgiu como resposta às reivindicações dos sindicatos norte-americanos à piora das relações entre a classe trabalhadora e os proprietários da empresa. Essa abordagem trazia a ideologia da cooperação no ambiente de trabalho (OLTRAMARI; PAULA; FERRAZ, 2014).

Os estudos realizados, como a experiência de Hawthorne¹, indicaram que outros aspectos ligados a necessidades afetivas eram importantes em relação ao trabalho. Por consequência, a organização informal, que pode influenciar a produtividade, passa a ser objeto de análise da Escola de Relações Humanas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Faria e Oliveira (1999) apontam que, apesar do avanço importante no que tange às condições de trabalho promovidas por essa escola, ela revelou um aspecto perverso em relação ao comportamento do indivíduo, o controle psicopolítico:

A Escola de Relações Humanas acredita que a cooperação espontânea seja a estratégia ideal para atingir os níveis desejados de produtividade e, ao mesmo tempo, satisfazer os trabalhadores. Extremamente idealista, esta concepção parte do pressuposto de que o indivíduo é naturalmente adequado ao sistema em que está inserido e, por meio da repetição e das relações informais, hegemoniza, dentro da organização, os valores dominantes (FARIA; OLIVEIRA, 1999, p.4).

Nesse sentido, segundo os autores, a partir da década de 1960, o controle psicológico do desempenho do trabalhador tornou-se um elemento importante nas práticas gerenciais. Assim, a abordagem humanística utilizou a motivação dos funcionários para fazer com que o indivíduo trabalhasse em prol dos objetivos da organização. Nessa visão, há a manutenção da concepção do homem como um ser passível e controlável por meio do uso de estímulos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Percebe-se nesse momento a estratégia de convencimento do trabalhador.

A partir dos anos 1970, principalmente com a crise do Petróleo, ocorrida em 1973, o *Welfare State*² começa a ser refutado surgindo o Estado Neoliberal. Aspectos como

¹ Experiência realizada na fábrica de equipamentos telefônicos da Western Electric por professores da Universidade de Harvard de 1927 a 1932. A partir dos resultados de Hawthorne, os estudos do pesquisador Elton Mayo ganharam verdadeira dimensão, dando origem a uma série de outros estudos sobre o comportamento humano nas organizações de trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

² Segundo Gomes (2006, p.203), “A definição de *welfare state* pode ser compreendida como um conjunto de serviços e benefícios sociais de alcance universal promovidos pelo Estado com a finalidade de garantir uma certa “harmonia” entre o avanço das forças de mercado e uma relativa estabilidade social, suprimindo a sociedade de benefícios sociais que significam segurança aos indivíduos para manterem um mínimo de base material e níveis de padrão de vida, que possam enfrentar os efeitos deletérios de uma estrutura de produção capitalista desenvolvida e excludente”.

desregulamentação das relações trabalhistas, privatização, *downsizing*, terceirização passam a ser recorrentes em organizações privadas e públicas (HELOANI, 2003; PADILHA, 2015).

Nesse contexto, as práticas japonesas de produção tais como *Just in Time*, *Kanban*, Círculos de controle de qualidade, remuneração variável, trabalhador polivalente, passam a ter destaque, sendo disseminadas como novas formas de gestão (PADILHA, 2015). Nesse modelo, muitas organizações passaram a adotar discursos de participação nas decisões, distribuição de resultados, maior autonomia e flexibilidade, visando, assim, seduzir os trabalhadores para que se alinhem aos objetivos de produção e não questionem os modelos e práticas de gestão adotados. Pode-se perceber em grande parte das ditas “modernas práticas” de gestão de pessoas a busca de mascaramento da exploração dos funcionários e da precarização do trabalho por meio de discursos manipulativos.

Assim, nas palavras de Lima (1995), algumas características relacionadas às políticas adotadas pelas empresas funcionam como ferramentas de sedução. Salários elevados, recompensas econômicas, possibilidade de carreira, assistência médica, social e psicológica são exemplos de táticas utilizadas por algumas empresas brasileiras. A autora ressalta que quando comparado ao que se praticam na maior parte das empresas, em que os trabalhadores se submetem a condições desfavoráveis de trabalho, essas políticas tendem a ser desejadas pelas pessoas, e quando conseguem fazer parte desse grupo, buscam conservar sua posição.

Não representam, todavia, ações que possam contribuir para a melhoria do trabalho em si, para o resgate de um sentido mais pleno e de estímulos intrínsecos às atividades laborais desenvolvidas. São, antes, formas de compensar os problemas e limitações que costumam ser impostos aos trabalhadores em um ambiente crescentemente hostil e psicologicamente insalubre. Esse efeito compensatório é, entretanto, bastante questionável.

A esse respeito, de diferenciação entre o que é a essência do trabalho e o que são questões periféricas, vale resgatar a contribuição de Frederick Herzberg a respeito da motivação dos trabalhadores. Isso porque, segundo sua teoria, existem dois tipos de fatores que precisam ser estimulados pelas empresas. Os primeiros são os “fatores higiênicos” e incluem aspectos como salário, benefícios, condições de trabalho, políticas da empresa, relacionamento interpessoal e segurança. A presença deles não garante a motivação dos indivíduos, entretanto, sua ausência causa insatisfação. O segundo grupo são os “fatores motivacionais” que contemplam a realização promovida pelo trabalho executado, o reconhecimento, o valor do trabalho, a possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Estes fatores promovem a motivação dos funcionários, quando presentes (OLIVEIRA, 2010).

Outro modelo clássico de interpretação dos fatores motivacionais é proposto por Hackman e Oldham (1976), no qual a satisfação dos funcionários é associada com três estados psicológicos: o significado que o indivíduo tem da experiência do trabalho, o quanto o trabalhador se sente responsável pelos resultados conquistados com o trabalho desenvolvido e o reconhecimento das atividades desenvolvidas. Os autores identificaram cinco características que quando presentes no trabalho contribuem para a emergência dos três estados psicológicos e conseqüentemente, motivação dos indivíduos. São elas: variedade das tarefas, identidade da tarefa, significado das tarefas, autonomia e *feedback*.

Vale ainda destacar sobre o modelo japonês, também conhecido por Toyotismo, que, a despeito de ter sido apresentado como revolucionário à época em que surgiu, não rompe verdadeiramente com os princípios da administração científica. Aspectos como hierarquia, fiscalização e controle: “estão-se transvestindo, adornando-se de uma nova roupagem, mais adequada aos tempos do ‘politicamente correto’” (HELOANI, 2003, p.126).

Ainda de acordo com Heloani (2003, p.128), o taylorismo, como meio da produção em massa, consistiu na “primeira tentativa de administração da percepção dos trabalhadores”. Para o autor, no novo modelo de produção, pós-fordista, a dominação da capacidade intelectual do trabalhador é tão necessária quanto o controle de seu corpo físico, exercido no modelo taylorista-fordista. Nesse contexto, as formas de controle tornam-se mais sofisticadas, surgindo então o que se convencionou chamar de o “sequestro da subjetividade do trabalhador” (FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Esses mesmos autores colaboram para o entendimento de como ocorre esse sequestro, propondo a seguinte definição para subjetividade:

Refere-se à 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; MENEGHETTI, 2007, p.46).

Conforme os autores destacam, as necessidades de modificações nas formas de controle do trabalhador advêm de fatores associados à pressão pelo aumento da produtividade exigida, sobretudo, pelo modo capitalista de produção. A racionalização presente no sistema taylorista-fordista não afetava o “sequestro da subjetividade”, ao ponto de impedir a consciência do trabalhador a respeito de suas condições precárias de trabalho.

Com as mudanças vivenciadas nos processos de produção, este “sequestro” costuma ser realizado de forma mais sutil, com “ritmos intensos e precários de trabalho sem a

total consciência do trabalhador da sua condição de trabalho” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p.56). Nesse sentido, as modificações nos modelos de gestão e produção provocaram alterações nas estruturas de controles psicológicos, fazendo com que o indivíduo não só atue em um trabalho precarizado, mas também se identifique com o capital.

Essas mudanças ocultam as possíveis desigualdades do sistema capitalista de produção. Isso porque, os trabalhadores passam a fazer parte do sistema de metas, e expressões como “colaboradores” e “funcionários do mês” ganham notoriedade em um sistema no qual aquele mais produtivo terá mais sucesso no âmbito do trabalho (NUNES; TOLFO, 2015).

Morgan (2002) usa a metáfora da prisão psíquica para provocar a reflexão a respeito dos processos conscientes e inconscientes que permeiam o ambiente corporativo. Por consequência, os indivíduos podem se sentir presos às imagens, pensamentos, ideias e ações que estes processos podem construir.

Na mesma linha de pensamento, Freitas (2002) aponta que as organizações vão além de espaços onde o trabalho é realizado. Na concepção desta autora, elas são construídas não apenas pela racionalidade, mas também por questões subjetivas como a emoção, fantasia e incômodos intrínsecos a cada indivíduo. A respeito da relação de dominação exercida pela organização, para a autora, ela só se realiza devido à capacidade desta tocar o inconsciente dos funcionários.

Nesse cenário, as organizações contemporâneas invadem, cada vez mais, o universo pessoal dos indivíduos. Esse processo ocorre por meio de práticas corporativas adotadas como o estabelecimento de espaços voltados para lazer, torneios de esportes, academias de ginástica, entre outros. Ademais, as novas tecnologias permitem que muitas pessoas possam estar ligadas ao seu trabalho de forma remota, até mesmo do seu lar (FREITAS, 2002). Em um período que deveria ser usado para descanso e lazer, o indivíduo continua integrado à organização.

Vale destacar que o sequestro da subjetividade representa um fenômeno mais amplo, que ocorre não apenas no espaço de trabalho, conforme destacado por Alves (2006, p.91):

A subjetividade capturada do toyotismo se constitui não apenas no local de trabalho, mas principalmente nos espaços da reprodução social, estranhado e precarizado. É uma subjetividade alucinada e precária, atingida pelo estresse, imersa nesta implicação contraditória da relação-capital.

Assim, conforme colocado por Jost, Fernandes e Soboll (2014), o desenvolvimento do capitalismo está atrelado à criação de um “perfil de trabalhador” para atendê-lo. Nessa perspectiva a disciplina e o controle exercidos pela gestão buscam o desenvolvimento de um trabalhador “obediente”, “dócil” e “útil”. As autoras apontam também a mudança em relação à maneira como o trabalhador é compreendido. Em um primeiro momento este é visto com reduzida capacidade mental, e atualmente é entendido como dotado de inteligência que deve ser canalizada a favor da organização.

Nesse contexto, o indivíduo encontra-se cercado de paradoxos. Apesar do desenvolvimento de tecnologias que auxiliam na produção, seu tempo está cada vez mais aprisionado no trabalho (ALVES, 2006). E ainda, as mesmas relações que criam possibilidades de crescimento profissional para uns e ganhos para as organizações, promovem precarização do trabalho e exclusão para outros (FERREIRA *et al.*, 2016).

Com relação às contradições do mundo atual, na concepção de Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) três binômios convidam à reflexão: 1) Trabalho e adoecimento, que atinge cada vez mais indivíduos, 2) Trabalho e degradação/crise ambiental: modos de produção e consumo que geram consequências nocivas para gerações futuras e 3) Trabalho e precarização social, que desapropria o indivíduo do trabalho digno.

O primeiro relaciona-se com o que os autores denominam como “trabalho desagregador”. Presente nas relações laborais atuais, ele se apresenta como um risco para a emergência do sofrimento do trabalhador e por consequência pode levar ao adoecimento, dando origem ao “trabalho patogênico”. Nesse sentido, os ritmos, as intensidades e outros elementos referentes às atividades de trabalho apresentam-se destoantes dos “biorritmos” das pessoas, podendo levar a acidentes de trabalho e surgimento de doenças como LER/DOR, esgotamento profissional, dependência de álcool e drogas, entre outras.

A indiferença do ser humano no que se refere às questões relativas à natureza, compõe o segundo binômio. Há um “desenraizamento” do indivíduo com relação a esta. Percebe-se uma inversão dessa relação homem/natureza, produto principalmente dos padrões de produção e consumo, em que é notória a interferência nociva do homem nos ecossistemas, levando por vezes à destruição ambiental (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

O terceiro binômio, trabalho e a precarização social, associa-se principalmente com a desestabilização daquela esfera que se iniciou na década de 1980 e utilizou fundamentalmente mecanismos de demissão em massa e alterações nos direitos dos trabalhadores. Nesse cenário, muitos trabalhadores foram absorvidos em contratações

precárias como as terceirizadas, contratos temporários ou de tempo parciais. Essas mudanças atingiram todos os trabalhadores (FRANCO; DRUCK; SELIGMANN-SILVA, 2010).

Assim, por consequência, o homem ao mesmo tempo em que é favorecido pela produção é vítima do trabalho. Isso ocorre, tendo em vista que, externamente a organização se apresenta como “promessa de felicidade” enquanto que internamente muitas vezes é “promessa de infelicidade” (DEJOURS, 1996).

Essa infelicidade, vivenciada por muitos trabalhadores ocorre por diversos fatores. Entre eles destaca-se o atual ambiente de muitas organizações que privilegiam a competição entre os funcionários onde predominam práticas desrespeitosas e antiéticas. Nesses locais a violência é naturalizada propiciando a ocorrência de situações características de “assédio moral” no trabalho, conforme a seguir abordado.

2.3 O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

A competição tem sido cada vez mais estimulada no ambiente de trabalho. Para garantir o emprego, são exigidos dos trabalhadores não só as características técnicas, mas também um perfil “agressivo” e competitivo. Por consequência, podem surgir comportamentos desrespeitosos entre os indivíduos e por muitas vezes as organizações são condescendentes com essas práticas (HELOANI, 2011).

Nesse cenário, no qual as organizações se transformam muitas vezes em “campos de guerra”, os gestores usam diversos mecanismos visando potencializar a geração de riqueza, “assim, a competição generalizada que se naturaliza no universo organizacional dos dias atuais reforça sentimentos de hostilidade, inveja e indiferença ao outro, gestando uma nova forma de violência psicossocial” (PADILHA, 2015, p.132).

A competição provocada no ambiente corporativo nesse contexto é estimulada por meio do mérito individual. E, nesse processo de busca pelo sucesso, o indivíduo, por vezes, não percebe que o quantitativo daqueles que perdem é maior daqueles que ganham. E ainda, a permanência em uma posição favorável, “vitoriosa”, não é sustentável ao longo do tempo, uma vez que esse sucesso pode produzir barreiras que impedem a percepção de oportunidades reais de crescimento (GAULEJAC, 2007).

Na mesma linha de pensamento, Freitas (2002) aponta que esse culto a excelência realizado pelas organizações contemporâneas, em que os trabalhadores são estimulados a não apenas cumprir as metas, mas superá-las, tem se mostrado diferente da forma que o discurso é promovido. A autora ressalta que ele esconde consequências negativas não apenas para os

indivíduos, extrapolando os efeitos para a sociedade em geral. Nesse contexto, as estratégias utilizadas para o alcance do sucesso, podem trazer resultados momentâneos satisfatórios, mas com o passar do tempo estão fadados ao fracasso: “Se o que importa é superar, e superar sempre, os anabolizantes e o *doping* simbólicos não fazem a menor diferença; afinal, no curto prazo eles podem garantir medalha e ‘no longo prazo estaremos todos mortos’! O mundo das empresas não é mais inocente do que o dos estádios olímpicos” (FREITAS, 2002, p.59).

Assim, a pressão por alcance de metas e competitividade contribui para que o indivíduo seja estimulado a fazer parte de uma cultura organizacional em que o resultado é o objetivo principal e, para que se tenha “sucesso”, determinadas ações podem ser justificadas. Dessa forma, a insegurança e a ansiedade, provocadas por diversas situações, favorecem a manifestação de comportamentos violentos no trabalho (NUNES; TOLFO, 2013).

Essa violência no ambiente laboral, muitas vezes manifestada de forma sutil, reflete as relações sociais contemporâneas baseadas na competição, no individualismo, no consumismo, na falta de respeito e, sobretudo, na ausência do reconhecimento do outro. Nessa perspectiva, um bom desempenho associado ao comportamento ético não é suficiente para o indivíduo garantir a sustentabilidade no emprego. É preciso superar a meta, ir além do previsto, pois a improdutividade não é permitida de maneira alguma neste cenário (BARRETO; HELOANI, 2015).

Uma nova forma de violência psicossocial manifestada nesse cenário organizacional é o que se convencionou chamar de “Assédio moral no trabalho” (PADILHA, 2015). Freitas, Heloani e Barreto (2008) destacam que esse assunto tem sido discutido em diversos países com diferentes nomenclaturas e que Heinz Leymann é considerado precursor nos estudos sobre o tema. Este, durante a década de 1980, estudou o sofrimento no trabalho, chegando a resultados inéditos e publicou, em 1993, um livro³ sobre o ambiente corporativo que lançou os termos *mobbing* e *psicoterror*.

Para Leymann (1990), *mobbing ou psychological terror* no trabalho refere-se a uma comunicação hostil e antiética que é realizada por uma ou várias pessoas, sendo apontada principalmente a um indivíduo. O autor ressalta ainda que essas práticas ocorrem frequentemente e durante um longo período de tempo, resultando em angústia física, psicossomática e social.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008), outra importante contribuição para a discussão do tema foi a publicação em 1998, na França, da obra de Hirigoyen intitulado

³ *Pérsecution au travail*. Paris: Seuil, 1993.

“Harcelement moral: la violence perverse au quotidien”. A autora foi a primeira a utilizar a expressão “assédio moral” e foi responsável por sua popularização no mundo. Para a autora, o assédio moral no trabalho refere-se a “toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho” (HIRIGOYEN, 2014, p.65).

No Brasil, o tema tem sido alvo de debates nos meios acadêmicos, jornalísticos, sindicais, políticos, médicos e jurídicos (FREITAS, 2007). Os trabalhos publicados tiveram início nos anos 2000. Dentre os autores, destacam-se os estudos de Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Na pesquisa realizada por Barreto (2006) com 2072 trabalhadores, 42% alegaram ter vivido situações de humilhação. Desses, 494 eram mulheres e 376 homens. Em relação às repercussões da humilhação na saúde, a pesquisadora apontou resultados alarmantes: 60% das mulheres e 70% dos homens afirmaram ter manifestações depressivas e 16,2% das mulheres e 100% dos homens afirmaram ter pensamentos suicidas.

Para compreensão do que é essa violência, Hirigoyen (2015) destaca situações em que não se configura assédio moral. Na sua concepção, os ataques isolados não são essencialmente graves, o que os torna uma agressão é a repetição e a frequência. Assim, o estresse para a autora é diferente do assédio, uma vez que eles possuem níveis de gravidade diferentes. Em um ambiente de trabalho onde prevalece a gestão pelo estresse, o objetivo não é acabar com a pessoa, mas sim fazer com que ela alavanque sua produtividade. Ainda que o excesso de estresse possa provocar a destruição da pessoa, o “assédio é destruidor por si só” (HIRIGOYEN, 2015, p.20).

Peli e Teixeira (2006) apontam que o estresse ocorre devido a elementos como sobrecarga de trabalho, pressões, condições laborais e falta de perspectivas. Nesse caso, não existe o processo que é frequentemente percebido no assédio como a humilhação, desmoralização e desestabilização do indivíduo. A respeito disso, os autores reforçam que há o risco de que o estresse contribua para a configuração de ocorrência de assédio moral. Nesses casos, o assediador usa a produção ineficiente como motivo de humilhação e degradação, culpando determinado indivíduo pelo fracasso na obtenção do resultado.

Leymann (1996), ao comparar o estresse com o assédio moral enfatiza que este é um fenômeno que é provocado por estressores sociais extremos que provocam várias consequências dentre elas biológicas e psicológicas. Nesse sentido, situações de trabalho

precárias podem levar ao estresse, estimulando sentimentos de frustração. Nesse caso, os indivíduos frustrados podem culpar os outros ocasionando assim um processo de *mobbing*.

Outro ponto apontado por Hirigoyen (2015) é a diferença entre assédio e conflito. No primeiro caso, as acusações são escondidas, veladas, ao contrário do segundo em que as divergências são expostas. E ainda, no conflito, que não é necessariamente negativo para a organização, predominam relações simétricas, enquanto que nos casos de assédio observa-se um cenário no qual há “dominante-dominado”. No entanto, em casos nos quais os conflitos não são resolvidos, perdurando por longo tempo, de forma muitas vezes velada, podem emergir situações de assédio moral.

Contudo, na concepção de Leymann (1996), o conflito não resolvido é um desencadeador dessa violência. O autor ressalta que, o assédio pode ser analisado como um conflito exagerado. É necessário, entretanto, destacar, conforme apontado por Soares (2015), que não é possível afirmar que todos os casos de assédio têm como estímulo um conflito não resolvido.

Ainda na concepção de Hirigoyen (2015), a “gestão por injúria” é apontada como uma forma de relação com os empregados em que o gestor se apresenta como um tirano, onde prevalece a falta de respeito, a injúria e o insulto. Para autora, a diferença em relação ao assédio moral é que este se apresenta de forma velada, enquanto que aquela é perceptível, pois acomete todos os empregados indistintamente. Pode-se, entretanto, questionar esse posicionamento, pelo fato de que os casos de assédio têm sido predominantemente apontados como direcionados a uma pessoa, mas o coletivo também pode ser alvo do assediador, ainda que as situações necessitem ser analisadas individualmente, caso a caso.

Algumas violências são apontadas pela autora como distintas do assédio moral, como é o caso do assédio sexual, que possui um conceito próprio. Além disso, as más condições de trabalho não caracterizam tal prática, a não ser que ela seja direcionada a um trabalhador específico, visando prejudicá-lo. Nessas situações, a intenção é um fator importante para identificação do assédio moral. Outro ponto a ser observado é que as decisões legítimas tomadas pelas organizações, bem como avaliações sobre o trabalho e *feedbacks* realizados, transferências, mudanças de cargos, desde que explicitados para os funcionários, não são considerados atos de assédio (HIRIGOYEN, 2015).

Na concepção de Heloani e Barreto (2013), para a compreensão das ocorrências de assédio moral é preciso considerar três aspectos: a forma como o trabalho é organizado, as políticas de gestão e a cultura organizacional. É a relação deles que pode propiciar o

tratamento das pessoas de forma inadequada. Nesse sentido, para suprimir atos de assédio no ambiente de trabalho é preciso analisar estes três elementos.

Um aspecto que Hirigoyen (2015) ressalta como importante para definir atos de assédio moral é a repetição dos mesmos. Ainda que para a autora, a gravidade do ato não esteja relacionada tão somente com a duração, mas também ao tipo de violência, “de um modo geral, o termo assédio moral não é o ideal para qualificar uma atitude agressiva pontual do empregador, mesmo que a agressão tenha provocado consequências especialmente graves para a vítima” (HIRIGOYEN, 2015, p.30). Assim, uma questão que é apontada pela autora para classificação como assédio é a deliberação que está atrelada ao ato.

Conforme destacam Soboll e Heloani (2008) é necessário cuidado ao tratar do termo “assédio moral”, visto que, para os autores, sua disseminação pode levar a perda de sua peculiaridade. Nesse sentido, eles apontam que outros aspectos têm sido erroneamente classificados como assédio moral: as agressões pontuais e o assédio organizacional. No primeiro caso, normalmente não há a intenção de prejudicar a outra pessoa sendo atitudes mais impulsivas e isoladas. No caso do assédio organizacional, que seria “um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas”, ele não é direcionado a uma pessoa específica e nem “mal-intencionado” e seu objetivo “não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente” (SOBOLL; HELOANI, 2008, p.22). São apontados como exemplos deste tipo de assédio: gestão por estresse, gestão por medo, gestão por injúria, exposição constrangedora de resultados, premiações negativas, entre outros.

É relevante a cautela necessária no emprego do termo, a fim de evitar sua banalização. No entanto, duas ponderações são importantes. Primeiro, com relação à existência da diferença entre assédio moral e assédio organizacional, conforme apontado por Soboll e Heloani (2008). Para fins deste trabalho, assume-se que os termos são semelhantes. Utiliza-se essa concepção, visto que, ambos ocorrem no ambiente de trabalho, e que ainda que não haja a intencionalidade de prejudicar a vítima no segundo caso, levando em conta que a intenção é algo difícil de identificar e medir, ele pode também ser destruidor. E, também, a ocorrência de assédio moral no ambiente de trabalho deve ser tratada como um problema organizacional, dado que a organização pode coibi-lo e até estimulá-lo, conforme será apontado adiante. E ainda, com relação às agressões pontuais, dependendo da forma que elas ocorrem, podem ser prejudiciais tanto quanto às atitudes recorrentes, conforme será ressaltado a seguir.

Em um estudo mais recente, Heloani e Barreto (2013) apontam que as características de cada nação, bem como as peculiaridades das organizações, contribuem para que o fenômeno tenha diversas expressões como “assédio moral”, “assédio organizacional” ou “assédio institucionalizado”. Os autores reforçam que são formas diferentes de se abordar o mesmo fenômeno, que tem como semelhante a noção que trata-se de uma violência aos direitos e a dignidade do indivíduo.

Para uma melhor compreensão da natureza desse fenômeno, apresenta-se a seguir um quadro destacando diversas definições propostas por estudiosos do tema.

Quadro 1: Definições sobre assédio moral

Termo	Autores	Definição
<i>Mobbing</i> ou <i>Psychical terror</i>	Leymann (1990, p.120)	Refere-se à comunicação hostil e antiética que é dirigida de forma sistemática por uma ou várias pessoas, principalmente direcionada a um indivíduo. Essas ações ocorrem frequentemente (quase todos os dias) e durante um longo período (pelo menos durante seis meses) e, devido a esta frequência e duração, resulta em sofrimento psíquico, psicossomática e social.
<i>Workplace Bullying</i>	Salin (2003, p.1214)	Atos negativos persistentes e repetidos direcionados a um ou mais indivíduos que envolvem a percepção de um desequilíbrio de poder e cria um ambiente de trabalho hostil. <i>Bullying</i> é, portanto uma forma de agressões interpessoais e comportamento hostil, antissociais no trabalho.
<i>Harcèlement moral</i>	Hirigoyen (2014, p. 65)	Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo por comportamentos, palavras, atos, gestos, escritos que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
Assédio moral	Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.37)	Uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.
Assédio moral organizacional	Gosdal <i>et al.</i> (2009, p.37)	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 à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.
Assédio moral	Nunes e Tolfo (2013, p.111)	É caracterizado por condutas frequentes e repetitivas que atentam contra a dignidade do trabalhador e que podem ser caracterizadas por ocorrências de deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual decorrentes de interações no trabalho.
Assédio moral	Soares (2015, p.120)	Refere-se a um conjunto de ações violentas (de natureza psicológica e/ou física) que se manifestam por encontrar elementos permissíveis na cultura sócio-organizacional e que são infligidas, de maneira frequente, por um ou mais trabalhadores contra, principalmente, um outro trabalhador, com o objetivo de isolá-lo, desestabilizá-lo e/ou difamá-lo e, muitas vezes, excluí-lo do contexto de trabalho, podendo lhe causar consideráveis danos de natureza física, afetiva, cognitiva e/ou social.

Fonte: Elaborado pela autora

Na concepção de Nunes e Tolfo (2013), a separação entre assédio moral interpessoal e organizacional, adotada por alguns autores, pode ter vantagens didaticamente, pois permite ter mais clareza a respeito dessa violência e os atores envolvidos. No entanto, os autores reforçam que em termos práticos, essa distinção não é interessante, uma vez que objeto de análise é o fenômeno em si. Assim, ainda que o assédio seja manifestado nas interações interpessoais, ele não pode ser reduzido apenas como um problema de relacionamento, visto que ocorrências apontam que gestores, por vezes, não coíbem essa prática e ainda, em determinados casos, a utilizam a fim de aumentar o desempenho dos funcionários (NUNES; TOLFO, 2013).

Com relação aos diferentes termos utilizados, ressalta-se que partir do pressuposto que essa divisão facilita o entendimento acerca do fenômeno, pode ser um equívoco, dado que essa fragmentação não contribuiu para o combate dessa prática (HELOANI; BARRETO, 2013).

Observa-se que a frequência e a repetição são aspectos comuns para caracterização do assédio moral em diversos trabalhos sobre o tema, conforme apresentado no quadro anterior. Não há, entretanto, consenso a esse respeito. Bicalho (2009), por exemplo, critica o conceito utilizado por Hirigoyen, que foca na recursividade como fator de configuração do assédio moral, presente também em outros trabalhos já citados, considerando esse posicionamento limitador, uma vez que as violências que não se enquadram em tal definição são negadas. Nessa percepção “[...] uma violação pontual, seja ela física ou discursiva, pode impactar de maneira mais perniciosa para o sujeito do que pequenas violências sucessivas, cabendo ao próprio avaliar aquilo que mais o vitimiza, ou seja, o faz sentir-se violentado” (BICALHO, 2008, p.12).

A falta de investigação dos atos isolados de violência no trabalho pode se configurar em um erro. Na concepção de Heloani e Barreto (2013), no processo de destruição do outro um aspecto que merece atenção é o que os autores denominam “fato-ponte”. Trata-se do fato que configura o início desse processo e que pode ter as mais variadas motivações como a resistência por parte do assediado em praticar atividades ilegais, antiéticas. Nesse sentido, na visão dos autores, é de fundamental importância a compreensão do “fato-ponte”, configurados em atos isolados, a fim de analisar as histórias vinculadas a situações de humilhação nas relações laborais.

Essa questão, se manifestações isoladas podem ou não caracterizar a ocorrência de assédio moral, foi investigada na pesquisa de campo realizada, verificando-se o que pensam a

respeito os profissionais em gestão de pessoas das instituições bancárias e os trabalhadores que foram entrevistados, conforme descrito no próximo capítulo.

Com relação ao perfil do agressor, Hirigoyen (2014) o associa a uma personalidade perversa. Destaca também que um processo perverso pode ser utilizado por todos, entretanto ele se torna destrutivo dependendo da frequência com que ele ocorre, e que um indivíduo com essas características tem necessidade de “diminuir” os outros. A autora ressalta que utilizando palavras ou comportamentos que se apresentam como inofensivos, é possível desestabilizar uma pessoa ou até mesmo destruí-la.

No entanto, Peli e Teixeira (2006) ressaltam que não é possível afirmar que os assediadores tenham personalidades “malignas” ou “perversas”. Na visão dos autores, outros elementos podem ser importantes para impulsionar atitudes desrespeitosas. A insegurança é apontada como um desses aspectos. Diante de uma possível ameaça, o assediador inicia um processo de destruição do outro por meio de atos como manipulação, imposição de culpa, intimidação, humilhação e punição.

Na mesma linha de pensamento, Bicalho (2009) aponta que as atitudes desrespeitosas e violentas, ainda que em algumas situações intencionais, não podem ser usadas como qualificadores dos sujeitos. Na visão da autora, os comportamentos desses indivíduos podem ser reflexos da estrutura de possibilidades e limites estabelecidos pela organização. Nesse sentido, conforme aponta Oliveira (2015), a cultura organizacional pode influenciar o indivíduo a assumir comportamentos violentos no trabalho.

A respeito dos primeiros estudos sobre o tema focarem no comportamento do assediador e do assediado, Nunes e Tolfo (2013) afirmam que uma possível justificativa para isso relaciona-se ao fato de que eles estavam associados à área de psicologia, buscando, a partir desse viés, identificar possíveis padrões de condutas entre os sujeitos envolvidos. No entanto, os autores ressaltam que pesquisas mais recentes contribuíram para a ampliação do enfoque multidimensional que o tema exige, incluindo assim outras áreas de conhecimento. Assim, a partir de novas perspectivas, a organização começou a ser vislumbrada como um fator que influencia e é afetada por ocorrências de assédio moral.

Entende-se ainda, conforme apontado por Soboll (2008a), que apesar de alguns casos de assédio moral nas organizações possam estar relacionados a uma psicopatologia, ele não pode ser analisado como uma questão meramente individual, pois, é no ambiente de trabalho que encontra caminhos para se desenvolver. A autora reforça que, tratando o problema apenas sob o ponto de vista da psicopatologia individual, a eliminação dessa violência ocorreria por meio do afastamento dos assediadores. E assim, a estrutura de

produção da organização, que é um importante elemento para evitar tal violência, estaria isenta de avaliações.

É importante ressaltar, conforme apontado por Gaulejac (2007), que as organizações em que essas práticas ocorrem, não podem ser consideradas perversas, dado que elas não são um ser humano dotado de inteligência e sentimentos. Entretanto, na sua concepção, é possível apontar que os modelos de gerenciamento adotados podem oportunizar situações violentas e desrespeitosas.

Na visão do autor, em um ambiente de trabalho no qual prevalecem incerteza, comportamentos violentos, falta de clareza em relação as punições e reconhecimentos adotados e promessas não realizadas, podem surgir “formas de perversões”. Essas “formas de perversões” podem levar ao sofrimento psíquico e aos problemas interpessoais que são, portanto, consequências dos modos de gestão adotados. Assim,

Quando o assédio, o estresse, a depressão ou, mais geralmente, o sofrimento psíquico, se desenvolvem, é a própria gestão da empresa que deve ser questionada. Na maioria dos casos, o cerco [moral] não é o fato de uma pessoa particular, mas de uma situação em conjunto” (GAULEJAC, 2007, p.225).

Nessa perspectiva, Gaulejac (2007) aponta que as causas do assédio moral precisam ser relacionadas a três situações que afetam a pressão exercida pela organização: a lacuna existente entre os objetivos estabelecidos e os meios disponibilizados; a diferença entre a atividade prescrita e a atividade realizada de fato e o descompasso entre a recompensa prometida e a efetiva.

Ainda de acordo com Gaulejac (2007), em ambientes nos quais prevalecem processos como a busca intensificada pelo mérito, a cobrança pela inexistência de falhas, a incitação de gratificações individuais, entre outros aspectos, os indivíduos são estimulados a intensa competição. Na busca pelo sucesso, reconhecimento e realização dos desejos, as pessoas se comportam de diferentes maneiras. Um dos comportamentos que pode ser percebido nessas situações, refere-se à ação de indivíduos que atuam como instrumentos da organização e para estes o trabalho passa a ser uma “obsessão”, podendo contribuir para que situações de assédio ocorram.

A respeito das causas que levam a atitudes hostis e desrespeitosas no trabalho, Heloani e Barreto (2013) apontam que é comum os estudos europeus sobre o tema levantarem aspectos relacionados à personalidade. Os pesquisadores da América Latina, inclusive do

Brasil, reconhecem a importância dessa visão. No entanto, para eles é na organização do trabalho que se tem o ponto fundamental para o estudo desse fenômeno.

Esse posicionamento é também adotado por Padilha (2015). Para a autora, a partir dessa visão sociológica, o foco passa ser a organização do trabalho e não determinados chefes. Diante disso, as organizações e os modelos de gestão utilizados por elas são aspectos fundamentais para o entendimento das ocorrências.

Na visão de Peli e Teixeira (2006), é preciso ter atenção em relação a determinados comportamentos dos gerentes que, dependendo da situação podem revelar-se como assediadores. Dentre esses, os autores destacam: i) pessoas que, mesmo de forma sutil e cautelosa, humilham seus subordinados, ii) aqueles que, de forma proposital, dissimulam amizade, usando os mais ingênuos como fonte de informação e quando estes não são mais úteis são descartados; iii) pessoas que assumem um comportamento agressivo diante de seus liderados e frente aos seus superiores apresentam-se como dóceis; iv) os que lideram utilizando a “mão de ferro”, de forma violenta e agressiva, exibindo sua autoridade sempre que há oportunidade; v) os que praticam uma gestão destoante da participativa em que o canal de comunicação é evitado podendo ocorrer situações de apropriação das ideias dos subordinados e vii) os gestores que privilegiam os interesses das empresas em detrimento ao respeito ao ser humano.

No que se refere ao perfil daqueles que sofrem o assédio, diferentemente do que é defendido por muitos assediadores, as vítimas não são, necessariamente, pessoas frágeis ou dotadas de alguma patologia (BRADASCHIA, 2007; HELOANI, 2004). Peli e Teixeira (2006) apontam algumas situações em que as pessoas podem mais facilmente se tornar vítimas. Dentre elas, o alto desempenho, a participação ativa em reuniões, a criatividade, a habilidade no tratamento das pessoas e a recusa a comportamentos antiéticos são pontos que podem fazer com que a vítima se configure como uma possível ameaça para o assediador.

Na percepção de Hirigoyen (2015), não existe um perfil psicológico para as vítimas, mas sim situações profissionais em que o assédio é mais recorrente e ainda ocasiões em que as pessoas podem ter maior visibilidade. Assim, na visão da autora, quando há uma dificuldade de aceitação da diferença em relação ao outro, seja em relação aos aspectos visíveis ou sutis, pode ocorrer um processo de rejeição do indivíduo.

A autora aponta ainda que, pessoas competentes ou resistentes a certas regras e procedimentos antiéticos, podem ser alvos de perseguições por parte de colegas e superiores. É possível também que aqueles que se encontram momentaneamente fragilizados, por

questões pessoais, ou que gozem de alguma estabilidade ou proteção por meio de procedimentos legais, se tornem vítimas de situações desrespeitosas no trabalho.

Lemos e Tolfo (2015) ressaltam a necessidade de conscientização e orientação dos trabalhadores quanto aos seus direitos e a ilegitimidade do assédio moral. Na visão das pesquisadoras, pessoas que possuem um baixo nível de escolaridade podem ser potenciais vítimas do assédio, uma vez que é possível que não conheçam seus direitos e não detectam comportamentos inadequados no ambiente laboral.

A respeito disso, Heloani e Barreto (2013) destacam que as humilhações também têm sido direcionadas àqueles trabalhadores que sofreram afastamentos do trabalho por motivos de doença e que, por vezes, são considerados improdutivos e custosos para as organizações.

No que tange à questão da produtividade, Hirigoyen (2015) ressalta que este é elemento que pode levar ao desencadeamento do assédio moral no trabalho. Trabalhadores que, por qualquer motivo, não sejam produtivos e com isso prejudiquem o desempenho do grupo, podem ser vítimas de isolamento e rejeição por parte dos colegas. A autora reforça que, em casos de reestruturações nas quais aumenta-se a pressão por produtividade, esse tipo de situação tende a agravar-se uma vez que a tolerância com funcionários menos produtivos diminui.

A respeito do gênero, Heloani (2004) aborda que pesquisas apontam que as mulheres compõem a maior parte das vítimas do assédio. O autor ressalta também que elas são mais propensas a procurar ajuda exterior ou até mesmo de pessoas relacionadas ao ambiente de trabalho que estão inseridas. No caso dos homens, essa situação é menos frequente, uma vez que a ausência de ação diante de tais ocorrências é vista como um comportamento de passividade mais comum às mulheres do que aos homens, algo imposto pela cultura “machista” e “preconceituosa”, afetando assim a identidade masculina.

Com relação às repercussões de violências e humilhações no trabalho, na pesquisa realizada por Barreto (2006), ressaltada anteriormente, é possível perceber diferentes reações entre homens e mulheres. Em relação a sintomas como dores generalizadas, depressão, dores de cabeça, entre outros, as porcentagens apresentam-se pouco diferentes entre os sexos. No entanto, destacam-se alguns dados: a sede de vingança é declarada por 50% das mulheres e 100% dos homens; ideia de suicídio: 16% das mulheres e 100% dos homens e tentativas de suicídio: 0% das mulheres e 18% dos homens.

Acerca do comportamento do assediado diante de situações de assédio, Silva e Budde (2015) ressaltam que, mesmo diante de situações parecidas, os indivíduos se

comportam de maneiras diferentes. Isso ocorre porque cada um carrega consigo vivências, experiências e crenças pessoais. Assim, na visão dos autores, algumas situações que podem levar ao sofrimento para uns podem ser contempladas como oportunidades de crescimento sob os mais variados aspectos para outros.

A respeito do ambiente em que as práticas que caracterizam o assédio são mais recorrentes, pesquisas relatam que o assédio moral é facilmente identificado naqueles com altos níveis de estresse (HIRIGOYEN, 2015). Na concepção de Padilha (2015), ele ocorre em organizações que tem práticas de trabalho abusivas, e que as metas impossíveis, confundidas muitas vezes com táticas motivacionais, apresentam-se como principais causas desse fenômeno. Na mesma linha de pensamento, Heloani (2011) afirma que o clima instaurado de intensa competição e rivalidade nas organizações tem propiciado o surgimento de situações desrespeitosas no ambiente de trabalho, de acordo com o autor:

Esse clima permissivo facilita o surgimento de ofensas, até mesmo sádicas, justificadas, por exemplo, para punir os profissionais que não atingiram suas metas. Procedimentos “inocentes” ou “brincadeiras” que, na verdade, acabam por constituir-se em práticas institucionalizadas de assédio moral (HELOANI, 2011, p.51).

Vale destacar que o assédio moral no trabalho não é facilmente identificado e combatido. É comum, diante dessa violência, a vítima se confundir a respeito do real culpado da situação. Essa prática provoca um sofrimento que é psicológico e individual que ocorre de maneira gradual podendo ter como consequência a demissão, a doença, a depressão e até mesmo o suicídio (PADILHA, 2015).

Peli e Teixeira (2006) destacam que a pessoa assediada, em alguns casos, além de assumir a culpa após sofrer o assédio, pode ser acusada como culpada e ainda caracterizada como fraca ou desequilibrada. Ressalta-se que é importante a conscientização das pessoas do que é o assédio para que quando ocorram situações desse tipo o indivíduo lesado perceba que ele é a vítima.

Na concepção de Soares (2015), existem três ações que os gestores costumam praticar e que configuram assédio: isolar, desestabilizar e difamar o indivíduo. Na visão do autor, esses elementos usados de forma integrada e em diferentes arranjos, podem ser considerados etapas de um processo em que o resultado final é a exclusão do funcionário assediado do contexto laboral. Nas palavras de Hirigoyen (2014), em locais onde essa prática ocorre, os assediadores usam de recursos que impossibilitam a vítima de reagir, como recusar a comunicação direta, desqualificar, desacreditar, isolar, vexar, induzir ao erro e até mesmo o

assédio sexual. As atitudes hostis, que podem caracterizar o assédio moral, foram distribuídas em quatro categorias pela autora, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2: Lista de atitudes hostis

<p>1) Deterioração proposital das condições de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retirar a autonomia da vítima. • Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas. • Contestar sistematicamente todas as suas decisões. • Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada. • Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador... • Retirar o trabalho que normalmente lhe compete. • Dar-lhe permanentemente novas tarefas. • Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências. • Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências. • Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios). • Agir de modo a impedir que obtenha promoção. • Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos. • Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde. • Causar danos em seu local de trabalho. • Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar. • Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho. • Induzir a vítima ao erro.
<p>2) Isolamento e recusa de comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • A vítima é interrompida constantemente. • Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima. • A comunicação com ela é unicamente por escrito. • Recusa-se todo o contato com ela, mesmo o visual. • É posta separada dos outros. • Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros. • Proíbem o colega de lhe falar. • Já não a deixam falar com ninguém. • A direção recusa qualquer pedido de entrevista.
<p>3) Atentado contra a dignidade</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la. • Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros...) • É desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados. • Espalham rumores a seu respeito. • Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental). • Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada. • Criticam sua vida privada. • Zombam de sua origem ou de sua nacionalidade. • Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas. • Atribuem-lhe tarefas humilhantes. • É injuriada com termos obscenos ou degradantes.
<p>4) Violência verbal, física e sexual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ameaças de violência física. • Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve; é empurrada, fecham-lhe a porta. • Falam com ela aos gritos. • Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas. • Seguem-na pelas ruas, é espionada diante do domicílio. • Fazem estragos em seu automóvel. • É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas). • Não levam em conta seus problemas de saúde

Fonte: Hirigoyen (2015, p.108)

A despeito da amplitude das situações retratadas no quadro, essas são apenas algumas das formas que esse problema pode apresentar, não se esgotando no quadro apresentado. A respeito disso, conforme destaca Soboll (2008b, p.38), os aspectos apontados não são “definitivos e suficientes para um adequado diagnóstico em qualquer realidade”. É preciso se atentar que cada caso deve ser analisado de maneira particular, levando em consideração o contexto inserido.

Conforme ressaltado anteriormente, a violência no ambiente laboral pode se manifestar de forma sutil. Com o objetivo de identificar a ocorrência do assédio moral no trabalho, Lemos e Tolfo (2015) realizaram uma pesquisa com 206 trabalhadores que procuraram a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego do Estado (SRTE) de um estado no sul do Brasil. Para o levantamento dos dados, foi utilizado um questionário com diferentes tipos de estratégias utilizadas que caracterizam comportamentos inadequados dos gerentes.

Em relação aos resultados dessa pesquisa, as três principais atitudes dos gestores associadas a esse problema, foram: i) Impossibilidade de manifestar-se com 61%, ii) Sobrecarga de trabalho com 54% e iii) Decisões questionadas constantemente com 53%. As menos citadas pelos participantes são aquelas mais agressivas, em que o assediador se expõe declaradamente perante os demais trabalhadores, ou ainda situações relacionadas com algum tipo de discriminação (LEMOS; TOLFO, 2015). Percebe-se, a partir desse estudo, que as ocorrências de humilhação e violência no trabalho podem se dar também de forma amena, fazendo com que, por vezes, a vítima não tenha entendimento que está sendo assediada.

As modalidades de manifestação do assédio moral podem ser de diversas naturezas, gerando assim uma tipologia de classificação do fenômeno comum em estudos do tema. A respeito das formas de ocorrência, quanto às pessoas envolvidas, de acordo com Heloani e Barreto (2013), seriam quatro: vertical, horizontal, ascendente e misto, conforme detalhado a seguir.

O assédio moral vertical ou descendente refere-se a ações violentas que são realizadas pelos superiores hierárquicos contra seus liderados (HELOANI; BARRETO, 2013). Na visão de Hirigoyen (2014), essa situação é bem frequente no atual cenário das organizações, as quais admitem que seus gestores liderem de forma desrespeitosa. Isso pode ocorrer por conveniência ou por não ser algo que apresente importância. Nesse caso, a autora reforça que, por medo de perder o controle, por exemplo, o gestor abusa do poder que lhe é concedido e desfere atitudes violentas contra um ou mais funcionários.

Hirigoyen (2015) ressalta que alguns estudos categorizam o assédio descendente em três grupos: i) perverso; em que o objetivo é a eliminação do indivíduo e culto do poder; ii) estratégico: que consiste em provocar a demissão voluntária do funcionário e iii) institucional: em que o assédio é utilizado como uma ferramenta da gestão. Nesse aspecto, a autora aponta que há uma rigidez nessa categorização e que, na prática, essas distinções podem não se concretizar. A respeito dessa relação entre superior e subordinado, nem sempre atitudes abusivas e hostis são facilmente identificadas, uma vez que elas podem ser confundidas com ações legítimas da hierarquia. Muitas vezes, os gestores podem aproveitar da relação desigual de poder estabelecida pela hierarquia para exercer comportamentos desrespeitosos com seus subordinados (HIRIGOYEN, 2015).

De acordo com Heloani e Barreto (2013), outra forma de manifestação dessa violência no ambiente de trabalho é assédio moral horizontal. Nesse caso, não há diferença em nível hierárquico, as atitudes hostis são praticadas pelos pares. Os autores ressaltam que esse tipo de assédio tem aumentado no Brasil.

Ainda que esses comportamentos violentos e desrespeitosos, que caracterizam o assédio moral no trabalho, possam ser disparados por colegas de trabalhos, conforme exposto anteriormente, acredita-se que, assim como destacado por Hirigoyen (2014), o gestor exerce papel importante nessa dinâmica. Isso porque, o primeiro ponto de suporte para essas situações, deveria ser o superior hierárquico, que muitas vezes não está apto a lidar com elas, devido, entre outros fatores, a falta de preparo no que tange à gestão de equipes.

O assédio moral ascendente é aquele em que os liderados praticam atos hostis contra seus superiores hierárquicos (HELOANI; BARRETO, 2013). Esse tipo de assédio é o mais incomum (HIRIGOYEN; 2014; NUNES, 2016). Em casos como reprovações da equipe na admissão de um gestor externo ou ainda promoções de funcionários a cargo de chefia sem anuência dos membros, podem propiciar a ocorrência desse tipo de assédio (HIRIGOYEN, 2014). Situações graves também podem ser enquadradas nessa categoria, como é o caso de uma falsa alegação de assédio sexual, com intuito de prejudicar e atacar a imagem do superior hierárquico e ainda “boicotes” realizados pela equipe contra o gestor que não é aceito pelo grupo, caso comum em situações de fusão e aquisições de empresas, em que a organização dos cargos de chefia é executada conforme critérios políticos ou estratégicos (HIRIGOYEN, 2015).

Alguns pesquisadores abordam a existência do assédio misto, em que as ações são disparadas tanto de colegas de trabalho quanto do superior hierárquico. Heloani e Barreto (2013) destacam que em alguns casos o assédio pode ser um processo iniciado de forma

descendente e que, por concordância, os colegas começam a manifestar atitudes hostis contra o indivíduo assediado. Isso ocorre devido a vários fatores como o medo, ou até mesmo por certo oportunismo.

A respeito dessa última categoria, para Soares (2015) ela não é uma modalidade em si, e sim um desdobramento dos outros tipos de assédio. Na visão do autor, é comum o assediador procurar apoio das outras pessoas quando realiza ações direcionadas a um indivíduo na tentativa de desestabilizá-lo, difamá-lo ou isolá-lo.

Com relação ao tipo mais recorrente, Soares (2015) aponta que não há consenso entre os pesquisadores, ainda que, há uma tendência em se colocar o assédio vertical descendente como o mais frequente. Em pesquisa realizada por Nunes e Tolfo (2015), por exemplo, a qual buscava-se estudar o assédio moral nas relações de trabalho em uma universidade, na maioria dos casos identificados o agressor possuía o mesmo nível hierárquico da vítima. Esta pode ser, entretanto, uma característica bem específica do ambiente acadêmico, o qual tem suas peculiaridades.

No que tange às consequências geradas pelos diferentes tipos de assédio, Hirigoyen (2015) aponta que a modalidade vertical descendente é a que provoca mais danos às vítimas. Na percepção da autora, nesses casos o assediado tende a ficar mais isolado impedindo assim a visualização de possíveis tratativas do problema. Esse posicionamento é também adotado por Lemos e Tolfo (2015). Na visão das autoras, essa violência quando praticada por um superior hierárquico, gera um maior grau de sofrimento psicológico. No entanto, é importante ressaltar que o sofrimento repercute de forma diferente em cada indivíduo, portanto, ainda que as situações sejam provocadas pelos colegas de trabalho do mesmo nível hierárquico, elas podem ser tão prejudiciais ou mais do que aquelas provocadas pelo líder.

Independente da modalidade de assédio praticada, as consequências atingem, em menor ou maior grau, todos os trabalhadores. Heloani e Barreto (2013) ressaltam que, em locais nos quais essa violência ocorre, há um processo de degradação que atinge o coletivo. Nesses ambientes, sobressaem sentimentos como o medo, o terror, a insegurança e a indiferença, contribuindo para a inexistência de “laços laborais fraternos”. E, assim, as condições de trabalho prejudicadas podem promover a desmotivação dos funcionários, provocando até mesmo demissões, pois essas são vistas como uma possibilidade de romper com o sofrimento vivenciado no local de trabalho (HELOANI; BARRETO, 2013). Nesse sentido, as pessoas que vivenciam situações de agressão, ainda que não como assediado

direto, e aqueles que desferem essas ações contra um indivíduo podem sofrer prejuízos em diferentes níveis (SCHATZMAM *et al.*, 2009).

Frequentemente o assediado é o subordinado, na escala hierárquica da empresa (SCHATZMAM *et al.*, 2009). A respeito disso, é importante ressaltar que os gestores, conforme destaca Padilha (2015), se encontram em posição contraditória, na qual ao mesmo tempo em que respondem pela organização e suas práticas, contribuindo para a geração de lucros para os acionistas, têm como suas responsabilidades também a melhoria das condições laborais dos funcionários.

Dejours (2006) aponta que os gerentes costumam ter consciência do sofrimento vivenciado por seus liderados. O gestor, muitas vezes, conhece as dificuldades vivenciadas pelos funcionários para garantir a produtividade desejada pela organização. Assim, na visão do autor, as formas de gestão afetam também superiores hierárquicos que são cobrados pelos resultados alcançados.

Nessa perspectiva, qualquer pessoa pode ser vítima do assédio moral. Nas palavras de Gaulejac (2007), as pressões praticadas pelas organizações atingem a todos os trabalhadores. Para o autor existe uma corrente de pressões com duas pontas e em cada pode ser produzida uma posição de assediador ou de vítima. Nesse mecanismo, o indivíduo ao mesmo tempo em que sofre, exerce pressões.

Com relação aos prejuízos que podem ser causados, observa-se que o assédio moral provoca consequências para todos os funcionários, degradando suas condições de trabalho. Trata-se de uma situação que merece atenção e cuidado dado que, conforme apontam Peli e Teixeira (2006), é no local de trabalho que os indivíduos dispõem a maior parte do seu tempo e, além disso, buscam e vivenciam, por meio dele, suas aspirações, desejos e realizações. O ambiente de trabalho deve ser, conforme os autores ressaltam um local em que se propicie a realização dos desejos dos funcionários contribuindo para vivências de prazer.

Com base no aporte teórico apresentado nesta seção, percebem-se diversas perspectivas e definições quanto ao tema. Para fins desta pesquisa, considera-se assédio moral no trabalho atitudes e comportamentos violentos, desrespeitosos, que provocam dentre outras coisas, a deterioração do clima de trabalho e o sofrimento para vítimas, podendo causar seu adoecimento. Reforça-se que mesmo situações pontuais, dependendo da gravidade, podem ser consideradas manifestações dessa violência.

A próxima seção aborda a relação entre prazer e sofrimento no trabalho. Utiliza-se o pressuposto que o assédio moral é um elemento que provoca o sofrimento do trabalhador podendo levá-lo a um processo de adoecimento.

2.4 O PRAZER E O SOFRIMENTO NO TRABALHO

De acordo com Heloani e Capitão (2003), o trabalho atua como um “regulador social”, sendo importante, portanto, para o desenvolvimento da subjetividade humana. Para os autores, caso a produtividade suprima o indivíduo, podem ocorrer situações como: agressividade entre colegas, indiferença ao sofrimento do outro, quebra dos laços afetivos, individualismo, falta de prazer, entre outras.

Apesar do discurso de que o sofrimento profissional tenha sido amenizado pelas modificações tecnológicas vivenciadas no ambiente de trabalho, o que se observa é a atividade laboral vinculada cada vez mais com experiências de sofrimento e adoecimento (DEJOURS, 2006). Um dos motivos para isso pode ser relacionado ao argumento adotado por Dejours e Abdoucheli (1994). Para os autores, as condições de trabalho relacionam-se principalmente com o corpo, já a organização do trabalho diz respeito à mente.

Dessa forma, a maneira como o trabalho é executado possibilita o entendimento se a atividade é relevante ou não, e a partir desse processo, que é individual, é que surgem vivências de prazer e sofrimento. Outro ponto importante com relação às experiências relacionadas ao prazer no trabalho é a compatibilidade entre a descrição das atividades que a tarefa compreende com o que realmente é realizado. Quando não há essa conformidade, ou a organização é rígida não permitindo adaptações, pode ocorrer sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2001).

A respeito disso, Dejours (2006) aponta que no cotidiano laboral é, em geral, impossível um trabalhador realizar suas tarefas exatamente conforme prescrito nas instruções. Dessa forma o autor coloca que há uma “defasagem” entre a organização prescrita e a organização real do trabalho.

Precursor nos estudos de prazer e sofrimento no trabalho, Christophe Dejours, médico, psiquiatra e psicanalista, publicou diversos estudos sobre o tema na década de 1970. Dejours (1992) aborda a relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho, contemplando dois componentes: a) o conteúdo significativo em relação ao sujeito que envolve a dificuldade da tarefa, seu significado e os aspectos sociais que está relacionado ao trabalho e b) o conteúdo significativo em relação ao objeto que envolve os investimentos

simbólicos da atividade do trabalho em relação ao objeto, a tarefa pode, assim, transmitir uma mensagem simbólica. O autor ressalta que toda atividade contempla os dois componentes e que o fundamental da significação do trabalho é particular a cada sujeito. Destaca, em consequência, que a parte dessa relação que é consciente, “não é mais do que a ponta do *iceberg*” (DEJOURS, 1992, p.50).

Em relação à organização do trabalho, no que tange ao conteúdo significativo da tarefa, o autor argumenta que, geralmente, quanto mais rígida ela se apresenta, mais acentuada tende a ser a fragmentação do processo produtivo. Em consequência, o conteúdo significativo do trabalho costuma ser enfraquecido, com menor autonomia para o trabalhador alterá-lo, o que induz a um maior sofrimento. Para o autor:

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. (DEJOURS, 1994, p.29)

É possível perceber que o sofrimento afeta também aqueles que estão desempregados. Nesse caso, estão os indivíduos que procuram a primeira atividade laboral ou que tentam uma recolocação no mercado de trabalho. Nesse contexto, o processo de exclusão pode levar ao adoecimento, uma vez que a atividade laboral é um elemento importante da identidade do sujeito. Há ainda, aqueles que sofrem mesmo trabalhando e vivenciam situações entre prazer e sofrimento (DEJOURS, 2006).

Na relação laboral, funcionários e organização estabelecem um “contrato” em que de um lado esta determina que seus objetivos e metas sejam perseguidos por aqueles. Da mesma forma, os indivíduos exigem contrapartidas a fim de promover sua realização pessoal. No caso de haver um rompimento desse contrato, situações de ressentimento e desestruturação psíquica podem surgir (GAULEJAC, 2007).

No entanto, nem todo sofrimento pode necessariamente levar ao adoecimento. Isso pode ocorrer, caso todas as possibilidades do indivíduo de adequar-se ao trabalho falhem (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013). Prazer e sofrimento podem coexistir no ambiente de trabalho não sendo necessariamente oposto à saúde (MENDONÇA; MENDES, 2005).

Dejours e Abdoucheli (1994) destacam que é possível distinguir dois tipos de sofrimento: o criador e o patogênico. No primeiro caso, quando é possível, a partir do sofrimento, emergir a criatividade, o trabalho atua como um elo para a saúde beneficiando o sujeito. Ele se torna patogênico quando as possibilidades de mudanças do modo de executar o

trabalho foram esgotadas, assim, o sofrimento começa a abalar o indivíduo psicologicamente, ocasionando um desequilíbrio que pode ser mental ou psicossomático e a doença.

Assim, conforme destacam Mendonça e Mendes (2005), no caso do sofrimento perdurar por muito tempo e o indivíduo não encontrar possibilidades de ressignificação e transformação em prazer, podem emergir situações de problemas psicossomáticos e/ou psíquicos. Para as autoras, o sofrimento no trabalho é:

[...] uma vivência individual ou coletiva frequente e permanente, muitas vezes inconsciente, de experiências dolorosas como angústia, medo e insegurança provenientes do conflito entre as necessidades de gratificação do binômio corpo-mente e a restrição de satisfazê-las pelas imposições das situações de trabalho (MENDONÇA; MENDES, 2005, p.492).

Dejours (2006) aponta algumas situações que podem propiciar o surgimento do sofrimento no trabalho. O medo de ser incompetente relaciona-se a possíveis ocasiões em que o trabalhador teme em não corresponder aos resultados esperados, mesmo que isso não dependa apenas da execução de suas atividades. Há também a pressão para trabalhar mal em que um funcionário ainda que ciente de suas responsabilidades é pressionado a realizar tarefas de forma inadequada ou agir de forma antiética devido a diferentes tipos de imposições.

A falta de esperança em ser reconhecido também é algo que pode culminar no sofrimento. Isso porque, conforme apontado pelo autor, desconsiderando casos particulares de desonestidade, quando o indivíduo exerce suas atividades laborais ele despende energia e envolvimento e se por algum motivo seu esforço é negado ou despercebido gera um processo de frustração. Dejours (2006) ressalta também a utilização de estratégias de defesa contra o sofrimento vivido contribuem para aceitação de situações que por vezes não deveriam ser consentidas estabelecendo então uma relação paradoxal, conforme será exposto adiante.

No que tange à concepção positiva em relação ao trabalho, Lourenço, Ferreira e Brito (2013) destacam que ela emergiu a partir do Renascimento. Dessa forma, a realização de uma atividade laboral relaciona-se também a possibilidade de auto realização e de construção da identidade. Os autores reforçam que as situações de prazer são possíveis de serem encontradas no contexto do trabalho, e que a relação entre prazer e sofrimento é intrínseca a cada sujeito, sendo vivenciadas de forma diferente pelos indivíduos.

De acordo com Mendes, Vieira e Morrone (2009), o trabalho propicia o prazer quando ocorre o reconhecimento em relação à atividade executada, ou então quando o sofrimento é transformado em práticas de prazer e saúde; ou promove o sofrimento quando por meio dele não é possível que as vontades do trabalhador se realizem.

O equilíbrio psíquico, conforme destaca Dejours (1996), é promovido por meio de uma “regulação” que necessita de estratégias defensivas usadas pelos trabalhadores. Essas estratégias podem ser individuais ou coletivas. Para o autor, as coletivas surgem no caso do trabalho coletivo e para ter eficácia deve haver a participação de todos.

A respeito disso, Dejours (2006) aponta que os estudos relacionados à área da psicodinâmica ganharam novo foco. No lugar da investigação das doenças mentais relacionadas ao trabalho, a normalidade ganhou destaque. Assim, o objetivo passa a ser entender como os trabalhadores conseguem conviver com as pressões sofridas sem adoecer psicologicamente.

Dessa forma, o uso de estratégias de defesa pelo trabalhador diante do sofrimento permite que dessa situação não desponte de fato em uma patologia (DEJOURS, 2006). Entretanto, o uso intensificado delas pode provocar o desgaste do indivíduo e por consequência, levá-lo à doença (MENDES; VIEIRA; MORRONE, 2009). Isso porque, conforme destacado por Mendes (1996), as defesas podem auxiliar no enfrentamento do sofrimento, mas também podem levar a um processo de “alienação” dos verdadeiros motivos dele. A autora argumenta ainda que a organização pode apoderar-se das estratégias defensivas utilizadas pelos funcionários para evitar que possíveis manifestações surjam. Assim, as condições de trabalho, que muitas vezes geram o sofrimento, acabam por ser esquecidas.

Em outras palavras, o uso das estratégias defensivas pode provocar uma insensibilidade perante as questões que provocam o sofrimento e até mesmo justificar determinadas atitudes. Utilizando a justificativa da necessidade de trabalhar, é possível provocar e suportar determinados comportamentos antiéticos, por exemplo (DEJOURS, 2006).

A respeito do uso de estratégias defensivas, em pesquisa realizada por Mendes (1996), com engenheiros da área técnica de uma empresa de telecomunicação, constataram-se três comportamentos utilizados diante do sofrimento laboral. O primeiro foi denominado de racionalização e refere-se à busca de respostas racionais para justificar determinadas atitudes. O segundo comportamento é o individualismo. Nesse caso, situações que provocam o isolamento dos trabalhadores são vistas como naturais, gerando barreiras para discussão coletiva no âmbito organizacional. O último refere-se à passividade em que alguns trabalhadores usam atitudes acomodadas para enfrentar situações no trabalho que não podem modificar.

Especificamente sobre o sofrimento no setor bancário, Mendes, Costa e Barros (2003) apontam que este relaciona-se principalmente com a sobrecarga de trabalho. Esta

envolve fundamentalmente as questões relativas a diminuição de postos de trabalhos e mecanismos de automação utilizados pela organização bancária. Nesse contexto, emergem situações de estresse e desgaste físico.

Em um estudo realizado, as autoras identificaram alguns comportamentos entre os bancários para enfrentamento do sofrimento laboral. Entre eles está a realização de atividades físicas e de terapia fora do ambiente de trabalho como também um processo de fuga, por meio da racionalização, estratégia descrita anteriormente. A relação com os colegas de trabalho fica evidenciada na pesquisa como uma forma de suporte diante de situações de sofrimento, entretanto elas não são suficientes para provocar articulações visando alterações na organização do trabalho. Nesse caso, elas auxiliam no afastamento do sofrimento e não em sua ressignificação e transformação em prazer.

A respeito do adoecimento, Lima (2005) argumenta que existe uma relação entre transtornos mentais e condições de trabalho. Para a autora, esse nexos causal tem sido ignorado por alguns pesquisadores e profissionais da saúde ocupacional. Por vezes, os trabalhadores têm dificuldade de provar que determinados distúrbios surgem provocados pela sua vivência laboral.

As causas do sofrimento no trabalho são variadas, conforme já destacado. Cabe ressaltar, como colocado por Vazquez (2014, p.119), que o assédio moral é um “agente de sofrimento psíquico no trabalho”. De acordo com a autora, essa violência pode promover o adoecimento do trabalhador.

De acordo com Freitas (2007, p.2), o assédio moral deve ser analisado como uma questão corporativa e não simplesmente individual, pois trata-se de um problema que ocorre no ambiente de trabalho, “a partir de prerrogativas delegadas pelas organizações, sob condições organizacionais e entre atores organizacionais”. Em consequência, para autora, admite-se que algumas empresas desconsideram aspectos que podem favorecer a ocorrência dessa prática.

Nessa mesma linha, Hirigoyen (2014) aponta que elas se tornam um ambiente perverso quando, para conquistar seus objetivos, utilizam até mesmo da destruição dos indivíduos. Dessa forma, as organizações podem estimular, coibir ou eliminar o assédio moral por meio de suas práticas, sendo assim corresponsável pela existência ou ausência dessa violência no ambiente de trabalho (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES; TOLFO, 2013).

Hirigoyen (2014) salienta ainda que o excesso de trabalho não é responsável pelo assédio, mas sim o ambiente de trabalho onde prevalece a inexistência de regras e limites.

Este posicionamento reforça a crença, já exposta e retomada na próxima seção, de que cabe ao setor corporativo de gestão de pessoas um relevante papel no combate a esse problema. Isso porque as regras e limites aplicáveis aos trabalhadores representam, indubitavelmente, um tema de interesse desses órgãos.

2.5 O PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

Ao tratar o assédio moral como um problema organizacional, a área de gestão de pessoas pode ser de fundamental importância, conforme destacado por Martinigo-Filho (2007). O autor aponta que a gestão de pessoas pode auxiliar na identificação do problema e suas possíveis consequências, advertindo os níveis mais altos da administração. Para o autor: “a área de gestão de pessoas precisa estar preparada para detectar distúrbios no clima organizacional, em estilos de liderança e na estrutura da empresa e propor políticas para mitigar esses desvios” (MARTINIGO-FILHO, 2007, p.34).

Nesse sentido, esta seção dedica-se a apresentar de que forma as atividades da área de gestão de pessoas podem contribuir para o surgimento de ocorrências de assédio moral ou atuar para coibir essa violência.

2.5.1 A Gestão de Pessoas e o assédio moral

Conforme destaca Salin (2003), diferentes fatores podem interagir e propiciar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Muitos destes podem estar relacionados com atividades afetas à gestão de pessoas, tais como: problemas no clima organizacional, conflitos interpessoais ou intergrupais, estilo de liderança, políticas de recompensas, degradação da qualidade de vida no trabalho, sistema de comunicação interna, forma de organização do trabalho, cultura organizacional.

Com relação às suas possíveis causas, alguns autores apontam que o clima organizacional pode ser um elemento propiciador de tais ocorrências (FREITAS, HELOANI; BARRETO, 2008; HELOANI, 2011; MARTINIGO-FILHO; SIQUEIRA, 2008). Assim, os locais de trabalho onde prevalece um clima de intensa competição sustentado por práticas desrespeitosas entre colegas, podem se tornar ambientes que contribuem para o surgimento de violência, abuso e humilhação (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Com relação ao clima organizacional, um dos papéis apontados como sendo da responsabilidade da gestão de pessoas é zelar pela qualidade do ambiente de trabalho por

meio de suas políticas e ações (GIL, 2001). No entanto, essa visão é contestada por Oltramari, Paula e Ferraz (2014), que afirmam que a área de gestão de pessoas, para atender aos interesses da empresa, utilizam por meio dos seus processos, mecanismos de controle da subjetividade do trabalhador.

De fato, como apontam Davel e Vergara (2009), a gestão de pessoas nas organizações tem privilegiado as questões objetivas, racionais, em detrimento das subjetivas relacionadas aos indivíduos. Esse enfoque predominante caracteriza as pessoas como recursos, sendo tidas como meros objetos que a organização detém. Nesse sentido, na concepção dos autores, no que tange ao trabalho, é preciso se atentar a aspectos objetivos e subjetivos em relação aos sujeitos.

A comunicação interna é também um aspecto que deve ser considerado. Nas palavras de Hirigoyen (2015), o processo de comunicação organizacional vem mudando com a emergência de novas técnicas. Nesse contexto, as mensagens são rápidas, com o foco no essencial, inibindo assim as possíveis trocas entre as pessoas. Por vezes, atreladas às novas técnicas, não se tem mais o diálogo, o respeito pela opinião do outro e os questionamentos.

No caso de organizações muito hierarquizadas, rígidas e centralizadas, as informações não são repassadas. Esse fato pode ocorrer de maneira até mesmo intencional, em que o objetivo é evitar o entendimento de alguns, garantindo assim que as estratégias das empresas fiquem no controle de poucos. E ainda que as organizações utilizem o discurso da liberdade de comunicação, quando os funcionários tentam se expressar, são muitas vezes ignorados. Nesse sentido, sem possibilidade de questionamento, eles podem ser dominados, e mesmo que situações como esta não visem prioritariamente à destruição de determinada pessoa, “aproximam-se do assédio moral, uma vez que a intenção é colocar os indivíduos sob domínio, a fim de os submeter” (HIRIGOYEN, 2015, p.195).

Martiningo-Filho e Siqueira (2008) levantam também a importância do processo de comunicação ser estimulado pela área de gestão de pessoas. Em pesquisa realizada pelos autores com gestores bancários, a respeito das práticas necessárias desse setor, os entrevistados apontaram que a comunicação é importante para compreensão de diversas situações vivenciadas pelos profissionais no âmbito do trabalho. Especialmente em casos de assédio moral, é relevante que a área de gestão de pessoas possa direcionar membros para agirem como receptoras das vítimas, que por vezes estão isoladas.

Outro ponto importante é como as organizações lidam com a questão de conflitos. Muitas delas privilegiam uma gestão que nega a possibilidade de sua existência. Nelas, os

debates são evitados podendo mascarar situações latentes de possíveis divergências e necessidades de mudanças (HIRIGOYEN, 2015).

Os conflitos são inerentes à natureza humana e a sua completa eliminação do ambiente de trabalho é algo impossível e também indesejável (FERREIRA *et al.*, 2016). No entanto, há diferenças entre o conflito normal, saudável e aceitável, e o assédio moral. Para Cassito *et al.* (2003), tal diferença relaciona-se principalmente a duas questões: o assédio é caracterizado por comportamentos antiéticos e é negativo para todos. Para os autores, em uma situação de competição, que até certo grau é saudável e comum no ambiente de trabalho, o conflito pode ser solucionado. Entretanto, em situações de assédio essa “resolução” é questionável. Nessa perspectiva, os autores apontam distinções conforme o quadro a seguir.

Quadro 3: Diferenças entre conflito saudável e situações de assédio

Conflitos saudáveis	Situações de assédio
Regras e tarefas claras	Regras ambíguas
Relações colaborativas	Comportamento não cooperativo / Boicote
Objetivos comuns e compartilhados	Falta de previsão
Relações interpessoais explícitas	Relações interpessoais ambíguas
Organização saudável	Organização “defeituosa”
Discordâncias ocasionais e confrontação	Ações antiéticas sistematizadas e duradouras
Estratégias abertas e francas	Estratégias equivocadas
Conflito aberto e discussão	Ações “escondidas” e negação de conflito
Comunicação direta	Comunicação oblíqua e evasiva

Fonte: Cassito *et al.* (2003, p.15)

A despeito das diferenças relacionadas anteriormente, é preciso se atentar que, em casos nos quais o conflito não é solucionado ou até mesmo é negado, podem ocorrer situações de assédio moral. Nessas ocasiões, as divergências que eram abertas e declaradas passam a ser veladas propiciando para que o canal de comunicação entre as partes seja interrompido (HIRIGOYEN, 2015).

Ademais, outro aspecto relevante é a forma como o trabalho é organizado. Em ambientes laborais onde predominam estruturas extremamente rígidas, hierarquizadas, em que os superiores são vistos como seres diferenciados, inquestionáveis, a manutenção de um estilo mais respeitoso de liderança pode ser comprometida, fazendo com que atitudes tiranas sejam adotadas e fiquem impunes (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Em situações desse tipo, tende a ocorrer um desequilíbrio de poder, que é um fator frequente em situações de assédio no trabalho. Conforme aponta Salin (2003), a diferença de poder é provavelmente um pré-requisito para que essa violência ocorra, pois sem isso é possível que a vítima resista à tentativa do assediador evitando que um processo se inicie.

Para a autora, isso explica porque muitos casos os assediadores são os supervisores. Nesse caso, o desequilíbrio de poder é provocado por algo formal, declarado que é o cargo, a hierarquia. No entanto, essa diferença pode estar ligada a outras dimensões como as referentes a gênero e minorias. Esses grupos podem ser mais vulneráveis a ocorrências. Desse modo, as políticas de prevenção à discriminação nas organizações são importantes ferramentas no combate a confrontos relacionados ao desequilíbrio de poder.

É possível que essa diferença de poder esteja relacionada também à possibilidade de: retenção de recursos e/ou informações necessárias que prejudique o outro na execução de suas tarefas; percepção de pontos frágeis que podem ser usados de forma a ameaçar o outro; e ainda o uso de relacionamentos interpessoais com o intuito de prejudicar de alguma maneira o colega de trabalho (NUNES; TOLFO, 2015).

Hirigoyen (2015) salienta que uma característica a respeito dos ambientes em que o assédio moral é recorrente é a existência de práticas de gestão pouco claras. Essa percepção é corroborada por Leymann (1996), que afirma que trabalhos mal organizados, nos quais prevalecem métodos de gestão onde os procedimentos não são claros, podem favorecer o surgimento de conflitos.

Na mesma linha de pensamento, Salin e Hoel (2011) apontam outros aspectos referentes à organização do trabalho como: conflito de papéis, funções ambíguas e presença de metas imprecisas. Assim, o assédio pode ser favorecido quando funcionários percebem valores divergentes em seus trabalhos e seus desejos são vistos como improváveis.

Na concepção de Salin (2003), a insatisfação e a frustração podem ser elementos que contribuem para o surgimento de comportamentos antissociais. Dessa forma, fatores que costumam gerar insatisfação com o trabalho, como a falta de clareza e controle, podem provocar irritação e pouca tolerância ou, ainda, atitudes hostis. Outro ponto que pode desencadear insatisfação é o elevado nível de estresse no ambiente laboral. Nesses locais, o estresse representa um potencial fator de estímulo a comportamentos agressivos e dificuldade de resolução de conflitos. Nas palavras de Hirigoyen (2015, p.188), o estresse é “o terreno fértil” que pode contribuir para ocorrências de assédio moral.

Ainda a respeito das atividades laborais, a falta de reconhecimento do trabalho executado é uma característica de organizações que privilegiam apenas os resultados financeiros desprezando o fato que os trabalhadores são seres humanos e que o exercício profissional desempenha papel importante nas suas identidades. A exigência de dedicação ao trabalho, em muitos casos, não é acompanhada do reconhecimento. O desprezo pelo outro pode ser um caminho que leva a violência no ambiente laboral (HIRIGOYEN, 2015).

A respeito das características da organização do trabalho na sociedade contemporânea, na concepção de Freitas, Heloani e Barreto (2008), ela integra elementos em que a violência se faz presente. Nas palavras dos autores:

[...] essa nova organização do trabalho faz parecer que os que têm um emprego devem se submeter à degradação do clima de trabalho sem pestanejar, visto que eles são privilegiados; ter um emprego passa a ser motivo para ser chantageado com a ameaça do desemprego” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.35).

Para os autores, uma das preocupações que a organização deve ter é propiciar um ambiente adequado de trabalho, garantindo questões relativas à saúde, segurança e higiene para os trabalhadores. Conforme aponta Marras (2011), a atenção com a qualidade de vida no trabalho é algo corrente aos trabalhadores e pauta das discussões de sindicatos. Para o autor, o subsistema de Higiene e Segurança do trabalho, deve atuar na prevenção e tratamento de situações de acidentes de trabalho e riscos para os funcionários.

Alguns pesquisadores apontam também que os sistemas de recompensas adotados pela empresa podem ter relação com o assédio moral (SALIN, 2003; SALIN; HOEL, 2011). Conforme Salin e Hoel (2011), esses sistemas associados à alta competição podem ser aspectos antecedentes de comportamentos “agressivos” no trabalho. Assim, nesses ambientes, o assédio pode ter papel estratégico sendo utilizado para punir ou eliminar colegas ou subordinados considerados como uma ameaça.

Em sistemas de recompensas em que o desempenho individual é incitado baseado em *rankings*, pode até mesmo haver casos de sabotagens entre os funcionários. E ainda, quando a remuneração e a avaliação de um funcionário são baseadas na performance da equipe, pode ocorrer perseguição àqueles que tiverem um desempenho baixo. Assim, o sistema de recompensas pode contribuir para o assédio moral horizontal e vertical (SALIN, 2003).

Nessa mesma direção, Jacques e Amazarray (2006), em um estudo sobre o ambiente bancário, apontaram que a remuneração utilizada por essas instituições, baseada em produtividade e alcance de metas, promove a intensificação do trabalho bem como o aumento de horas trabalhadas. Ademais, esse tipo de remuneração, por vezes, envolve a comparação com o desempenho dos colegas, provocando assim um controle do trabalho do outro e aumento da competitividade, podendo levar ao comprometimento das relações sociais entre parceiros e entre gerentes e seus liderados. Outro ponto ressaltado pelas autoras é o fato que muitas vezes as metas são estabelecidas por níveis mais estratégicos, ficando os funcionários

responsáveis pelo alcance delas distantes desse processo. É comum, estes alegarem a impossibilidade de atingimento delas.

Outro ponto comumente apontado em pesquisas sobre o tema é a cultura organizacional (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; NUNES, 2016; SALIN; HOEL, 2011; TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015). Conforme apontam Freitas, Heloani e Barreto (2008) é possível que em organizações onde o assédio moral ocorra prevaleça não só uma cultura permissiva, mas também que estimula e encoberte tais práticas. Nelas, visualiza-se a presença de rituais de humilhação dos funcionários:

Em algumas organizações, esses rituais são considerados eventos ‘normais’ da tradição gerencial, que é defendida inocentemente por seus praticantes e seus superiores, como se não fossem um mero jogo consentido entre adultos vacinados e não como uma prática de assédio moral institucionalizada (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.40).

Esses rituais degradantes podem funcionar como uma alavanca para que mais casos de assédio ocorram. A partir deles, o assediador reforça seu poder, fazendo com que essa violência seja vista como um comportamento possível no ambiente de trabalho, podendo se tornar até mesmo um modelo para os demais trabalhadores nos casos em que aqueles que assediam detêm elementos de poder e prestígio. Assim, além de permitir tais atitudes inadequadas, elas passam a ser vislumbradas como ideal (OLIVEIRA, 2015).

Salin e Hoel (2011) ressaltam que estudos apontam que em organizações com ocorrências de assédio moral, condutas negativas e abusivas foram indiretamente permitidas. Os autores reforçam que a socialização de novos funcionários é importante para identificar as maneiras como estes incorporam aspectos relativos às normas destrutivas que levam a comportamentos violentos no ambiente laboral. Além disso, em um ambiente informal, piadas e insultos podem acabar sendo vistos como parte desse processo de socialização de novos funcionários. Assim, em alguns casos, o assédio pode ser considerado então construído dentro da cultura organizacional ou como parte dela.

Conforme ressalta Nunes (2016), a cultura de uma organização é produzida e afetada pelos indivíduos que a compõem e também pelo ambiente externo. Nesse sentido, fatores como a economia, a pressão por competitividade e a execução de diversas tarefas pelos indivíduos são componentes que podem impactar na cultura.

Na concepção de Tolfo, Silva e Krawulski (2015), associada à cultura organizacional a gestão de pessoas é outro elemento que pode favorecer situações de assédio do ambiente de trabalho na medida em que “(re)produzem práticas centradas em resultado e

produtividade, como ocorre predominantemente em organizações privadas, ou ao praticarem a convivência com situações de abuso de poder e de disputas por recursos e/ou espaços, típicas de organizações públicas” (TOLFO; SILVA; KRAWULSKI, 2015, p.99). Assim, os autores reforçam que boa parte da cultura organizacional é influenciada e sustentada por políticas e práticas de gestão de pessoas.

Ainda relacionado à cultura organizacional, de acordo com Salin (2003), em algumas organizações o assédio moral pode ser “permitido” como uma maneira correta de fazer as coisas, sendo adotado, em alguns casos, como um meio eficiente para realização de atividades. Em casos em que não existe uma política contra essa violência, em que o ambiente de trabalho seja monitorado e os comportamentos sejam punidos, os agressores perceberão poucos riscos associados a essas situações e continuarão a praticar o assédio.

Nessa perspectiva, para Nunes (2016), as mudanças de práticas e métodos relacionados à gestão, tem na cultura o respaldo para serem incorporados pelos trabalhadores. A respeito disso, para o autor, ainda que muitas organizações apresentem crenças e valores fundamentados na ética e no respeito, em muitos casos esses “belos” discursos não se traduzem em verdadeiras práticas adotadas no trabalho.

Outro aspecto associado à gestão de pessoas que tem sido apontado em pesquisas a respeito dos fatores que propiciam a ocorrência de assédio são as mudanças vivenciadas pelas organizações. Freitas, Heloani e Barreto (2008) ressaltam que, em casos de modificações realizadas sem planejamento em relação aos funcionários, sem transparência e respeito ao outro, que gerem alterações nos cargos e até mesmo demissões, podem manifestar-se ressentimentos que por vezes se traduzem em comportamentos hostis e violentos.

Salin (2003) ressalta ainda que, em casos de equipes mais descentralizadas, em que ocorre a delegação do controle para os funcionários, quando associados a mecanismos de cooperação e compensação, podem ocorrer sentimentos de hostilidade com colegas que não estejam com um alto desempenho.

E, ainda, a entrada de novos membros na organização pode ser vista como uma ameaça pelos trabalhadores, como em casos de jovens trabalhadores estagiários e *trainees*. Em diversas situações, estes são percebidos como mais qualificados que a equipe que os recebem, gerando hostilidades, fazendo com que os novos funcionários sejam vulneráveis à indiferença e ao desrespeito dos colegas de trabalho mais antigos. Por vezes, tais comportamentos abusivos são vistos como “inerentes” ao universo de competição e são reconhecidos e legitimados por uma “pseudocientificidade” de práticas de gestão de pessoas. E ainda, estratégias de terceirizações podem provocar um ambiente de divergências entre terceirizados

e efetivos, no qual podem surgir comportamentos humilhantes e degradantes entre os dois grupos (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Do mesmo modo, em casos de fusões e aquisições que acarretam mudanças nas organizações envolvidas, em que a permanência e a transferência de funcionários não são negociadas de forma transparente, podem ser gerados sentimentos de injustiça entre os funcionários (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008). Da mesma forma, processos de reestruturação e *downsizing* podem promover o aumento da pressão e estresse no ambiente de trabalho na medida em que ao diminuírem o número de posições e postos de trabalho, aumentam o volume de atividades desenvolvidas por pessoa, reduzem as possibilidades de promoção interna, gerando entre outras coisas, a insegurança com relação ao emprego (SALIN, 2003).

A liderança é outro aspecto comumente apontado em pesquisas a respeito dos antecedentes que podem gerar o assédio moral no trabalho. Conforme apontam Woodrow e Guest (2016) muitos trabalhos envolvem a relação entre o assédio com os estilos de lideranças, principalmente o estilo “destrutivo” que pode ser percebido como uma forma direta dessa violência e o estilo “fraco” em que o líder, mesmo que não seja o assediador, permite que tais práticas se desenvolvam.

Nos casos em que a liderança ocorre de forma autoritária, o diálogo costuma ser reprimido, gerando ambientes de medo onde os subordinados não tem abertura para sugestões (SALIN; HOEL, 2011). Nessas situações, os comportamentos predominantemente hostis dos líderes são vistos como ameaçadores pelos liderados (HOEL *et al.*, 2010).

Por outro lado, para Salin (2003), em uma liderança fraca, o líder pode se eximir de suas responsabilidades e não intervir em situações de hostilidade. A autora argumenta que isso ocorre devido a percepção de baixos custos em relação ao assédio. Assim, como em uma liderança fraca o líder normalmente não tem nenhuma atitude frente a ocorrências de assédio, aumenta-se o risco do agressor não ser pego ou punido. Nesse sentido, em relação ao assédio moral no trabalho, conforma aponta Bradaschia (2007, p.85), esse comportamento do líder pode ser tão prejudicial quanto o adotado pelos autocratas, pois “ao se recusar a intervir, o superior simplesmente manda a mensagem que o comportamento é aceitável, permitido”.

A esse respeito, um aspecto relevante é como os líderes se comportam diante dessas situações. Pesquisa realizada por Woodrow e Guest (2016) com funcionários de um hospital identificou quatro tipos de comportamentos de gestores diante de situações de assédio moral. O primeiro foi denominado pelos autores como “Gestão construtiva”. Esse tipo de comportamento envolve situações em que a gerência promoveu alguma intervenção diante de

casos de assédio por meio de métodos formais ou informais utilizando, por exemplo, procedimentos estabelecidos pela área de gestão de pessoas, estreitando o processo de comunicação com a equipe. Nesses casos, ainda que a estrutura de gestão não tivesse uma política contra o assédio clara, os gestores agiram de maneira proativa buscando o bem-estar dos envolvidos.

A segunda dimensão percebida pelos autores refere-se à “Gestão incompleta”. Nessa situação, mesmo que os gerentes tentem intervir de alguma maneira, essa intervenção não é vista pelos liderados como satisfatória.

O terceiro comportamento é a “Gestão desvinculada” em que o gestor pode até mesmo desconhecer que situações hostis estão ocorrendo. Compõem ainda essa categoria casos em que o gestor é informado de tais comportamentos, mas se recusa a agir. Em dados encontrados pelos autores, isso ocorreu por diversos motivos: o gestor não apresentava habilidades suficientes para lidar com as questões, não entendia qual é o seu papel diante de situações conflituosas ou alegava questões pessoais que impediam qualquer atitude. Houve situações em que os gestores não estavam localizados próximos aos liderados ou nem mesmo possuíam relacionamento estreito com os assediadores.

Por fim, a quarta forma encontrada pelos autores é a “Gestão destrutiva”. Nessa condição, o próprio gestor é o assediador. Os liderados classificam seus líderes como sem ou limitado no que se refere ao gerenciamento de pessoas. Foi percebido em muitos desses casos que os gestores superiores eram condescendentes com tais práticas. Nesse ponto, também foi apontada a inexistência de coerência entre o que está desenhado na política da empresa e o que é realmente executado.

Nessa perspectiva, Woodrow e Guest (2016) apontam a necessidade de capacitação da gestão para enfrentar situações de conflito. Na concepção dos autores, são necessários não apenas treinamentos ligados a situações de conflitos, mas também aqueles que visam à promoção da conscientização das pessoas buscando dessa forma a redução de casos de assédio. Esse posicionamento é compartilhado por Oliveira (2015). O autor sugere que os líderes tenham um “guia” com sugestões de como agir que os auxiliem em caso de haver situações inadequadas no ambiente laboral e defende ainda, que o desenvolvimento dos líderes é fundamental para coibir essa violência.

Assim, a área de gestão de pessoas deve se atentar à forma como são planejadas e executadas suas atividades. Ao mesmo tempo em que o setor pode exercer papel importante na prevenção e combate ao assédio moral no trabalho, garantindo assim um bom ambiente laboral, ele pode ser omissivo e contribuir para que comportamentos hostis e situações

constrangedoras sejam incorporados à cultura da organização (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

Dessa forma, é importante que a definição a respeito do assédio moral no trabalho seja clara para os gestores responsáveis pela área de GP. É preciso que técnicas e práticas ensejadas a partir do discurso da motivação não sejam permitidas nos ambientes laborais (PADILHA, 2015).

Para tratativa e combate ao assédio moral, de acordo com Barreto e Heloani (2015), as organizações devem reconhecer o problema e adotar ações que coíbam tal violência. Essas ações perpassam pela disseminação de informações quanto ao que é o assédio moral e suas consequências, além da adoção de políticas claras de intolerância e punições em relação à violência no trabalho.

Nesse sentido, para evitar que essas situações de assédio ocorram, degradando o ambiente de trabalho, algumas políticas podem ser adotadas pelas organizações, conforme destacado na próxima seção.

2.5.2 Políticas de prevenção e combate ao assédio moral

No Brasil, não há uma lei instituída em âmbito federal que trate do assédio moral no trabalho. Entretanto, diante das ocorrências a organização é corresponsável, não sendo eximida, portanto, das penalizações que esta prática pode provocar, como em casos apurados que geraram indenizações aos trabalhadores assediados. Dessa forma, é responsabilidade da organização, criar mecanismos para diagnosticar, prevenir e intervir em qualquer possibilidade de ocorrência de assédio moral, garantindo, assim, um ambiente laboral mais sadio e favorável ao bem-estar dos trabalhadores (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015).

Einarsen e Hoel (2008) asseveram que os programas de prevenção em relação ao assédio moral devem ser utilizados por todas as organizações, sem a condição necessária de já haver casos dessa natureza. Os autores ressaltam alguns pontos importantes que devem compor esses programas a partir de ações desenvolvidas pela organização que visem à melhoria do clima e das condições de trabalho, a capacitação dos líderes e a adoção de diretrizes organizacionais contra o assédio moral. A respeito disso, o foco das políticas propostas estará nos comportamentos e ações adequadas ou indesejáveis, e não na intencionalidade atrelada ao ato, uma vez que em alguns casos de assédio este fator pode não estar presente.

Oliveira (2015) considera que as intervenções que podem ser realizadas a respeito desta violência classificam-se em níveis distintos. É possível que uma das formas de intervenção seja associada à eliminação dos riscos do assédio ocorrer. Nesse caso, a atuação está relacionada diretamente à supressão de possíveis estratégias usadas pelos assediadores. A segunda forma colocada pelo autor refere-se à promoção de mecanismos capazes de lidar com o risco, possibilitando ferramentas para que a vítima consiga se defender e até mesmo acabar com as agressões.

Nas palavras de Freitas, Heloani e Barreto (2008), a melhor maneira de eliminar o assédio é identificando suas causas, ou seja, realizando o diagnóstico. Assim, conforme aponta Gaulejac (2007), a eliminação dos riscos perpassa pela consideração dos fatores no ambiente organizacional que propiciam a ocorrência desse tipo de violência. Nesse contexto, alguns pontos precisam ser considerados como as políticas de recursos humanos adotadas, a organização do trabalho e a divisão de tarefas (BARRETO, 2013).

A respeito disso, Barreto (2013) defende que a avaliação dos riscos envolvidos é a melhor ferramenta para a elaboração de ações preventivas. A autora aponta outros aspectos que precisam ser investigados na organização como os representantes da empresa em cada área, a forma em que as relações interpessoais ocorrem, o histórico e as mudanças vivenciadas pela organização, os setores que existem relatos de situações de assédio, a taxa de rotatividade, a existência ou não de políticas de formação e informação para os trabalhadores, o quantitativo de empregados afastados por doença, entre outros elementos.

No que tange às medidas preventivas, para Oliveira (2015) a precocidade é um fator desejável nas intervenções a respeito do assédio moral. Dessa forma, a prevenção deve ser estimulada no ambiente laboral, seja por meio formal ou informal. Na visão do autor é relevante que as políticas de prevenção “estejam atentas e considerem que as despesas para implantar e manter o gerenciamento preventivo garantirão um resultado maior do que negligenciando o problema” (OLIVEIRA, 2015, p.43).

Ainda sobre a prevenção, Einarsen e Hoel (2008) afirmam que, para que uma política preventiva tenha êxito, inibindo a ocorrência de situações degradantes no ambiente de trabalho, ela deve contemplar alguns pontos. Dentre os elementos citados pelos autores estão: i) criação de um clima laboral em que prevaleçam atitudes respeitadas e uma gestão participativa na qual os conflitos existam e sejam geridos, ii) atenção para a forma em que os líderes conduzem sua equipe, estimulando que todos os trabalhadores sejam tratados de forma igualitária ao mesmo tempo garantindo que as necessidades individuais sejam reconhecidas e respeitadas; iii) promoção de treinamentos direcionados aos líderes para que estes estejam

aptos a lidar com conflitos; iv) elaboração de práticas organizativas bem fundamentadas, baseadas em princípios éticos, em que os objetivos e os papéis de cada trabalhador seja claro e v) formação de uma cultura organizacional pautada na desaprovação de condutas que levam ao assédio.

Uma ferramenta utilizada pelas organizações com intuito de orientar os comportamentos dos trabalhadores no ambiente de trabalho é o código de ética ou código de conduta. Nesses instrumentos, constam informações a respeito dos valores da organização, bem como comportamentos desejáveis e não permitidos na relação entre os próprios trabalhadores e estes e os clientes e/ou fornecedores (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015).

Reforça-se que as políticas que orientam os comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho visando a geração de um clima organizacional favorável devem ser respeitadas e utilizadas por todos na organização. É imprescindível que a alta direção e os cargos de liderança estimulem comportamentos respeitosos. A intolerância em relação à prática do assédio moral no trabalho deve extrapolar o limite do papel fazendo com que a realidade seja condizente com o discurso (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

No caso da ocorrência de situações humilhantes e degradantes no ambiente de trabalho, é importante também que mecanismos de denúncia sejam adotados (HELOANI, 2016). Vale destacar que esses canais devem ser parte de um conjunto de políticas e diretrizes da organização.

Em outras palavras, conforme apontado por Nunes e Tolfo (2013), é preciso que, além de um sistema de prevenção, práticas de punição sejam utilizadas. Isso porque, em ambientes laborais isentos de penalidades para os assediadores, o assédio tende a ser tornar mais recorrente. Na visão de Einarsen e Hoel (2008), em situações graves, a organização deve valer-se de sanções disciplinares e até mesmo demissão dos assediadores. A respeito da tratativa de ocorrências, Freitas, Heloani e Barreto (2008) apontam que as organizações precisam instituir mecanismos que permitam a apuração das situações e responsabilização dos envolvidos. Os autores sugerem a criação de comitê multidisciplinar para apuração e tratamento das denúncias. É importante ressaltar que a apuração das ocorrências “deverá ser realizada por profissionais com indiscutível capacitação e com total independência e imparcialidade; os resultados deverão ser comunicados sempre de forma sigilosa, a quem de direito” (PELI; TEIXEIRA, 2006, p.199).

Também é necessário atentar-se que o assédio moral é um fenômeno complexo que provoca muitas vezes o isolamento da vítima, conforme já exposto anteriormente.

Heloani (2016) destaca que o medo de denunciar é comum quando as vítimas sofrem essa violência. Os assediados temem sofrer possíveis retaliações como demissões, alterações no cargo, além da possibilidade de que suas vivências sejam expostas para os demais trabalhadores, causando assim mais sofrimento.

Ainda de acordo com Heloani (2016), a área de gestão de pessoas deve ser responsável pela criação desses mecanismos de denúncia. O autor argumenta que o trabalhador vítima do assédio deve ter o direito a declarar a violência sofrida e que isso pode ser feito de forma escrita garantindo também o sigilo da situação relatada.

Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015) reforçam que área de gestão de pessoas tem papel fundamental na criação de políticas e práticas que coíbam o assédio moral no trabalho. Entretanto, na visão dos autores, este assunto não tem sido valorizado pela área que se mantém muitas vezes negligente.

Hirigoyen (2015) aponta que esta área deveria ser capaz de analisar situações de assédio moral, uma vez que ela atua como uma ponte entre funcionários e a direção da organização. Entretanto, por diversas vezes, o setor busca um posicionamento neutro, sem intervenções diante das ocorrências, funcionando como meros instrumentos das estratégias impostas pela direção.

Retomando as ponderações realizadas por Oliveira (2015), outros dois níveis de intervenção podem ser realizados. Após a exposição a situações humilhantes e degradantes no ambiente de trabalho, uma possível forma de atuação é a promoção de grupos de acolhimento proporcionando os cuidados necessários aos assediados. Além disso, o autor argumenta também a respeito de um possível nível de intervenção que é o do Estado. Assim, uma forma de conquistar avanços em relação ao controle dos riscos do assédio moral no trabalho é regular as responsabilidades das organizações diante dessas ocorrências. Na visão de Oliveira (2015) a inexistência de uma legislação federal a respeito do tema é uma possível falha do aparato jurídico brasileiro.

A esse respeito, Freitas, Heloani e Barreto (2008) ressaltam a dificuldade em se produzir provas em casos de assédio moral no trabalho, algo necessário em processo na justiça. Isso se deve, pois, muitas vezes essa violência é promovida de forma sutil, dificultando a comprovação da relação entre o sofrimento do assediado e violência vivida.

Um ponto que merece atenção é o levantado por Gaulejac (2007). Para o autor, o reconhecimento legal é um avanço, mas não deve esconder as possíveis causas dessa violência que está na organização do trabalho. A respeito disso, o autor reforça que determinadas leis podem contribuir para a individualização do problema.

Da mesma forma, a adoção de políticas e procedimentos a respeito do assunto é uma grande ferramenta para prevenção e tratativa do problema. Entretanto, a existência desses documentos não é eficiente para garantir que casos desse tipo não surjam, pois isto perpassa pela prática de ações que contribuem de fato para a criação de uma cultura que não contemple tais comportamentos (EINARSEN; HOEL, 2008). O fato de a organização possuir tais mecanismos, não a isenta em situações de assédio laboral, principalmente quando estas estimulam ou negligenciam comportamentos inadequados (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008).

É fundamental ainda destacar que os efeitos do assédio moral atingem a todos. Como consequência dessa violência no trabalho, Freitas, Heloani e Barreto (2008) afirmam que o prejuízo é de todos – indivíduo, organização e sociedade. De acordo com os autores, no *nível individual*, a personalidade, a identidade e a autoestima são afetadas. Já no *nível organizacional*, podem ocorrer problemas como absenteísmo, rotatividade, custos com processos judiciais, custos com a imagem, entre outros. No *nível social*, podem surgir questões como acidentes de trabalho, despesas médicas, benefícios previdenciários, suicídio, aposentadorias precoces. Assim, “sempre que um profissional capaz torna-se incapaz, todos os indivíduos dessa sociedade pagam a conta” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p.43).

Nesse sentido, os elementos destacados nesta seção podem atuar como importantes instrumentos de prevenção e combate ao assédio moral. Entretanto, para que sejam eficientes é preciso criar uma cultura organizacional contra o assédio pautada em comportamentos éticos, garantindo dessa forma, que predominem atitudes respeitadas no ambiente de trabalho. Para isso, é preciso que as práticas organizativas sejam sempre como foco dessa discussão.

A seguir apresenta-se uma breve contextualização do trabalho bancário no Brasil. Ambiente este que foi estudado nesta pesquisa.

2.6 UM BREVE PANORAMA DO TRABALHO BANCÁRIO NO BRASIL

A respeito do trabalho bancário no Brasil, Jacques e Amazarray (2006) apontam que este setor foi atingido de forma significativa pelas mudanças relacionadas aos processos de trabalho, bem como as alterações nas formas de gestão vivenciadas no cenário mundial nas últimas décadas.

Para Segnini (1999), o processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, iniciado no final do século passado, apresenta-se a partir de alterações no ambiente bancário principalmente sob a forma de três aspectos. Primeiramente, mudanças no quantitativo de empresas promovidas por meio de fusões, aquisições, falências, entre outros. A respeito disso, a autora ressalta que alinhado ao uso de novas tecnologias de informação, os processos descritos anteriormente, promoveram de forma desmedida a redução dos postos de trabalho bancário. De acordo com a autora, em 1986 o número de trabalhadores na categoria era cerca de um milhão. Já em 2016, segundo dados da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) o número de profissionais era de 483.871 (FEBRABAN, 2017).

Há também uma intensificação na oferta de produtos e serviços, levando à transformações na composição dos produtos bancários. Isso ocorre principalmente em função da busca pela lucratividade diante da disputa acirrada entre concorrentes. Destaca-se ainda um terceiro aspecto que se refere à forma de regulação dos bancos e elementos exigidos na constituição de tais empresas. Ademais, amplia-se a possibilidade de intervenção do Banco Central nessas instituições (SEGNINI, 1999).

O processo de reestruturação do trabalho bancário trouxe consequências para a sociedade, as quais Segnini (1999) evidencia três: i) Intenso desemprego: enxugamento dos postos de trabalho associados a estratégias de redução de custos; ii) Terceirização e precarização do trabalho: algumas tarefas antes realizadas pelos bancos são terceirizadas a empresas que garantem redução de custos e aumento de produtividade, a partir de salários mais baixos e jornadas de trabalho mais longas, realização de horas extras; iii) Intensificação do trabalho: para aqueles que continuam no banco, houve a intensificação do trabalho na busca do aumento da produtividade.

Jacques e Amazarray (2006) observam que a redução dos postos de trabalho impacta de forma significativa para os trabalhadores que permanecem no trabalho. A intensificação do trabalho é um dos impactos. Além disso, é requerido do trabalhador um perfil polivalente. Por vezes, no banco a função caixa é incorporada a atividade de vendas.

Sobre esse contexto, Bruno (2011) em pesquisa realizada com 810 bancários de seis instituições, buscou compreender entre outros elementos, quais são as motivações daqueles que ingressam no banco. O autor ressalta que os resultados apontam para a imagem associada à carreira bancária, intimamente ligada com salários e benefícios acima do que é ofertado pelo mercado. Além disso, o crescimento nos estudos associados à conquista de objetivos pessoais, bem como aquisições materiais reforçam a imagem do bancário como alguém “bem sucedido”. Na visão do autor, em função desses aspectos, há uma intensificação

da dependência do bancário com a instituição, manifestada principalmente no medo que este trabalhador sente em perder seu emprego.

Ainda de acordo com o autor, o uso constante de tecnologia tem sido algo corrente no setor financeiro brasileiro. Entretanto, apesar das mudanças ocasionadas nos processos de produção, o trabalhador bancário continua sendo exposto a jornadas de trabalho prolongadas, sendo costumeiros elementos como:

[...] a baixa tolerância ao erro, o acúmulo de tarefas, a rotina repetitiva e mecanizada, as cobranças públicas, a ausência de cursos de treinamento, o trabalho além do horário e aos fins de semana, a pressão diária pelo cumprimento de metas superestimadas, a incompreensão dos processos produtivos, bem como a impossibilidade de sugerir mudanças ou melhorias nesses processos (BRUNO, 2011, p.23).

Jacques e Amazarray (2006) apontam que, nesse contexto, há também o estímulo à competição entre colegas, ameaça de perda do emprego e exigência de qualificação dos trabalhadores. Na visão das autoras, esses aspectos são alguns dos responsáveis por caracterizar o ambiente de trabalho bancário com altos níveis de estresse e depressão. Bruno (2011) corrobora com as autoras e ressalta que a pressão pelo alcance das metas promove um clima ruim de trabalho no qual colegas se tornam adversários, sendo a competição estimulada pela avaliação do desempenho individual. Para o autor, essas características são responsáveis por situar a categoria bancária como uma das com maiores índices de trabalhadores doentes fisicamente e mentalmente no Brasil.

Esse pode ser o motivo para justificar a existência de diversas pesquisas brasileiras a respeito do adoecimento de bancários. Entre elas ressalta-se: Amazarray (2010), Bruno (2011), Jacques e Amazarray (2006), Maciel *et al.* (2006) e Santos, Siqueira e Mendes (2010).

A pesquisa realizada por Santos, Siqueira e Mendes (2010) levanta a discussão a respeito do suicídio e sua relação com a organização do trabalho no contexto de reestruturações produtivas. Para tanto, os pesquisadores entrevistaram três bancários que passaram pela experiência de tentativa de suicídio. Ainda que o tema requeira profundidade, dada sua complexidade, para os autores, os três casos apresentados relacionam-se com as experiências profissionais vividas, assim: “o trabalho, portanto, deixa de ser coadjuvante para tornar-se o ente protagonista dos dramas pessoais” (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES; 2010, p.935).

Em relação ao número de suicídios entre trabalhadores da categoria, os dados são preocupantes, conforme destaca Santos (2009). De acordo com o autor, a partir de informações fornecidas pelo Ministério da Saúde, entre 1996 a 2005, em média, um bancário suicidou-se a cada 20 dias.

Outro dado crítico em relação à saúde dos bancários refere-se ao quantitativo de auxílios doenças concedidos pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). A Secretaria de Previdência (2017) divulgou a relação do número de concessão de Auxílio-Doença Acidentário (relacionados ao trabalho), ao Segurado Empregado motivada por Transtornos Mentais e Comportamentais entre 2012 a 2016, distribuídos por classe de atividade da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). A classe “Bancos múltiplos, com carteira comercial” representa 12,77% desses auxílios correspondendo a segunda classe com maior frequência de benefícios concedidos.

A Secretaria de Previdência (2017) ressaltou que, dentre as atividades com maior frequência desses benefícios, diversas possuem como característica o contato direto com pacientes ou clientes. E ainda alertou para outro ponto que se refere à cultura de metas presente no cotidiano dos negócios, que da maneira como são colocadas podem se tornar um risco psicossocial como é caso das atividades em bancos múltiplos.

De fato, a rotina de pressão pelo alcance de metas, muitas vezes inalcançáveis e formuladas a partir de processos estratégicos que não contemplam o trabalhador, é um elemento presente na rotina do bancário. Vinculado a isso, o profissional do setor, por vezes, sofre com conflitos éticos e morais quando se encontra em uma situação em que é obrigado a vender produtos e serviços que o cliente não deseja, ou não necessita (BRUNO, 2011). Esse ambiente, ao qual o bancário é exposto, é um campo propício para o surgimento do assédio moral (JACQUES; AMAZARRAY, 2006).

Certamente, as transformações promovidas no setor bancário contribuem para o entendimento das situações em que os trabalhadores são expostos. Apontar as características do ambiente laboral desses indivíduos é importante para compreender os elementos que levam esse público ser vítima de assédio moral no trabalho.

Destacada, então, a base teórica que serviu de referencial ao desenvolvimento da dissertação, o próximo capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa conduzida com base nas teorias aqui expostas.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Na concepção de Gil (2002), para realização de uma pesquisa é preciso a associação de conhecimentos, métodos, técnicas e procedimentos científicos próprios. Assim, a provocação que dá partida em um trabalho científico é responder aos questionamentos que são realizados a princípio. O primeiro passo, portanto, é a correta definição do que se pretende descobrir, seguida, naturalmente, pela escolha dos métodos mais adequados para se chegar a uma resposta confiável. Este é o papel da metodologia.

Para Minayo (1994, p.16), a metodologia abarca “as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do pesquisador”. De acordo com a autora, para existir um problema vinculado à pesquisa é preciso que ele tenha sido, primeiramente, claramente definido. Nesse sentido, para o desenvolvimento deste trabalho, tem-se o seguinte objetivo geral: Identificar quais as percepções de funcionários e profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral. O percurso metodológico para atingir tal objetivo é o que compõe este capítulo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve uma orientação qualitativa, tendo em vista que buscou entender o fenômeno a partir da percepção dos entrevistados e que, conforme define Stake (2013), a pesquisadora investigou ações e contextos incorporando uma visão subjetiva.

Na concepção de Minayo (1994), as pesquisas qualitativas em ciências sociais possuem mecanismos que permitem uma aproximação, ainda que imperfeita dada à complexidade de seu objeto, no que tange à vida do indivíduo na sociedade. Portanto, tais investigações revelam-se fundamentalmente diferente das que adotam uma abordagem quantitativa, pois buscam o aprofundamento em questões que não são sensíveis às análises estatísticas.

Reforça-se o aspecto construtivo-interpretativo do conhecimento, em que é possível gerar novas produções a partir do processo de investigação, no qual o pesquisador confronta o empírico. Assim, “a Epistemologia Qualitativa defende o caráter construtivo interpretativo do conhecimento, o que de fato implica compreender o conhecimento como produção e não como apropriação linear de uma realidade que nos apresenta” (GONZALEZ-REY, 2005, p.5).

A essência desse tipo de pesquisa está ligada não somente com os resultados, mas com os processos. Nesse sentido, a análise do fenômeno engloba o ambiente e os indivíduos por meio de uma perspectiva holística. A preocupação do pesquisador está centrada nos significados atribuídos pelas pessoas (GODOY, 1995).

A opção por essa abordagem é justificada dada a complexidade relacionada ao tema que foi investigado. Desse modo, ao invés de instrumentos fechados, com respostas pré-estabelecidas, foram utilizados mecanismos que permitiram a expressão mais livre e particular dos indivíduos. Conforme destaca Minayo (1994, p.21), a pesquisa qualitativa “trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis”.

O método de abordagem adotado foi o dedutivo, o qual, de acordo com Gil (2008), parte de princípios gerais para analisar os fatos particulares investigados. No caso, o ponto de partida foram os estudos sobre assédio moral, sofrimento no trabalho, desafios da gestão de pessoas e temas correlatos e, com base no arcabouço teórico levantado foi investigado o campo de estudo escolhido.

Quanto aos fins, de acordo com a tipologia proposta por Vergara (2014), foi explicativa, visto que não apenas procurou detalhar as características do fenômeno estudado, mas também buscou estabelecer relações de influência entre a atuação da gestão de pessoas e as ocorrências de assédio moral. Foi também aplicada, pois partiu de um desejo de colaborar para a resolução de problemas reais. Quanto aos meios, ainda com base em Vergara (2014), buscou-se a realização de um estudo bibliográfico, documental e de campo. Bibliográfico, pois realizou-se um levantamento da literatura sobre o tema; documental, por analisar documentos das empresas estudadas e do sindicato da categoria e de campo, dado que foram realizadas entrevistas com bancários e profissionais de gestão de pessoas das instituições bancárias.

3.2 CORPUS E SUJEITOS DA PESQUISA

A escolha por instituições bancárias se deu em função do atual ambiente de trabalho dos bancos, que propicia a ocorrência de assédio moral, conforme destacado anteriormente.

Como alternativa ao uso da amostragem, Bauer e Aarts (2002) sugerem para a pesquisa qualitativa, a construção de um *corpus*. Para os autores, a utilização desse processo

permite uma sistemática racional para seleção de dados, tendo em vista que “a lógica da amostragem representativa é útil para muita pesquisa social, mas ela não se presta a todas as situações de pesquisa” (BAUER; AARTS, 2002, p.43). Assim, amostragem representativa e a construção de *corpus* são procedimentos diferentes, embora em termos funcionais sejam equivalentes.

O *corpus* deste estudo foi composto por dados coletados nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa, além das informações levantadas na leitura de documentos encontrados nos bancos pesquisados e nos sindicatos dos bancários. Embora seja um termo do campo da linguística, essa terminologia já tem sido utilizada em diversas pesquisas de natureza qualitativa, como Santos (2016), Diniz (2012), Pereira (2014) e Saraiva (2009). Sua adoção favorece uma intervenção mais sistemática no que se refere à seleção de dados. Nesse contexto, a noção de *corpus* envolve caracterizar atributos que não são conhecidos, relacionados à determinada prática social. Assim, é preciso cuidado, pois ao perseguir a representatividade, sem levar em consideração os aspectos específicos da pesquisa, pode levar a escolhas erradas de estratégias de seleção de dados (BAUER; AARTS, 2002).

Dessa forma, não foi definido *a priori* uma “amostra”, pois essa expressão, nas palavras de Gonzalez-Rey (2005, p.108), representa “[...]um conceito carregado das limitações epistemológicas do modelo quantitativo tradicional”. A amostragem não deve ser vista, portanto, como a única possibilidade de definição de um grupo para a realização de um estudo.

Os sujeitos que compuseram esta pesquisa estão divididos em dois grupos: profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias e bancários. A opção por não se restringir aos trabalhadores, ouvindo também os profissionais de gestão de pessoas, deve-se ao interesse em levantar as diferentes percepções acerca da temática estudada, além de verificar as ações que são empreendidas pelas organizações visando combater o assédio moral. Com relação aos bancários, as entrevistas foram realizadas tanto com pessoas que foram assediadas, quanto com aqueles que não consideram ter sofrido diretamente essa violência, pois acredita-se que o assédio moral além de provocar danos imensuráveis aos indivíduos assediados, acarreta prejuízos também para o ambiente de trabalho, afetando assim as demais pessoas.

Os profissionais de gestão de pessoas, bem como os bancários entrevistados, foram tratados por pseudônimos. Com relação aos primeiros sujeitos, estes localizam-se em cidades metropolitanas. Das quatro entrevistas concedidas pelos bancos, apenas uma ocorreu presencialmente, na sede regional da instituição. As demais foram realizadas por telefone e

uma participação ocorreu por meio de um questionário semiestruturado, conforme exigência do banco. Utilizaram-se as mesmas questões do roteiro de entrevista. Em relação às entrevistas com os profissionais de gestão de pessoas, elas tiveram duração entre 1 hora e 10 minutos e 1 hora e 50 minutos. A abordagem desses profissionais ocorreu entre setembro de 2017 a janeiro de 2018.

A respeito dos bancários abordados, todos são trabalhadores de agências da cidade de Juiz de Fora. Nesses casos, a entrevista foi conduzida presencialmente, agendada previamente e no local de escolha do entrevistado. As entrevistas com estes sujeitos foram realizadas entre agosto de 2017 e janeiro de 2018. Os diálogos tiveram duração entre 20 minutos e 1 hora e 40 minutos.

A seguir apresenta-se a descrição dos sujeitos da pesquisa.

3.2.1 Descrição dos bancários pesquisados

Em relação aos bancários pesquisados, buscou-se contemplar os cinco bancos analisados em que foi possível ter acesso aos funcionários. Para escolha dos sujeitos, ter sofrido assédio no trabalho não foi um critério excludente. Isso porque considerou-se relevante a opinião dos trabalhadores em geral quanto ao tema, ainda que não tenham sido diretamente atingidos por esse tipo de ocorrência. O tema da pesquisa foi explicado para todos os pesquisados antes da realização das entrevistas. Foram entrevistados 21 bancários de agências da cidade de Juiz de Fora.

Para identificação dos bancários na pesquisa, solicitou-se que os entrevistados escolhessem pseudônimos. As entrevistas foram gravadas com consentimento dos sujeitos. Apenas Ana Marcia, Antônio e Carlos não autorizaram a gravação de voz. Nesse caso, utilizaram-se as notas elaboradas pela pesquisadora durante a pesquisa de campo.

O quadro a seguir apresenta os pseudônimos escolhidos pelos bancários e suas principais características.

Quadro 4: Perfil dos bancários entrevistados

Pseudônimo	Banco	Idade	Sexo	Estado civil	Filhos	Escolaridade	Tempo na instituição (anos)	Cargo	Já esteve afastado (a)
Ana Márcia	Delta	29	F	S	0	Pós-graduação	7	Gerente de Relacionamento	Não
André	Gama	28	M	S	0	Pós-graduação	7	Gerente de Relacionamento	Não
Antônio	Épsilon	54	M	C	3	Pós-graduação	15	Gerente Geral	Sim
Camila	Alfa	28	F	S	0	Pós-graduação	6	Técnico Bancário	Sim
Carla	Beta	23	F	S	0	Superior incompleto	3	Caixa	Não
Carlos	Épsilon	63	M	C	2	Superior completo	20	Gerente de empresas	Sim
Carolina	Delta	31	F	C	1	Superior incompleto	12	Gerente de Contas	Sim
Fátima	Beta	32	F	C	0	Superior completo	5	Caixa	Não
Gabriel	Delta	32	M	C	2	Superior completo	5	Gerente de empresas	Não
Gabriela	Beta	41	F	C	0	Pós-graduação	14	Gerente operacional	Sim
Isadora Franco	Delta	51	F	D	0	Pós-graduação	27	Gerente de unidade de atendimento avançado	Sim
João	Alfa	32	M	S	0	Pós-graduação	7	Gerente de Relacionamento	Não
João Antônio	Alfa	26	M	S	0	Superior completo	5	Técnico Bancário	Sim
Leonardo	Alfa	26	M	S	0	Superior completo	7	Técnico Bancário	Não
Lorena	Alfa	39	F	D	0	Pós-graduação	7	Assistente de Gerente	Sim
Márcio	Beta	28	M	S	0	Superior incompleto	5	Agente comercial	Não
Maria Fernanda	Gama	27	F	S	0	Pós-graduação	9	Gerente de Relacionamento	Não
Paula	Beta	34	F	C	1	Pós-graduação	5	Caixa	Não
Rafaela	Delta	34	F	C	1	Superior completo	7	Gerente de unidade de atendimento avançado	Sim
Rosa	Delta	49	F	C	1	Superior completo	28	Caixa	Sim
Xuxa	Épsilon	40	F	C	1	Superior completo	15	Gerente de atendimento	Sim

Legenda: F (feminino), M (masculino), S (solteiro), C (casado ou união estável), D (divorciado)

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito do perfil, 13 são mulheres e 8 são homens. Nessa pesquisa, o acesso a bancários homens foi mais difícil. Essa situação pode ser um indicativo da dificuldade de homens exporem suas queixas e até mesmo procurar ajuda, conforme apontado por Heloani (2004). Com relação ao estado civil, a maior parte, 10, são casados ou possuem união estável, 2 são divorciados e 9 são solteiros. Dos participantes, 8 têm filhos.

No geral, o nível de escolaridade é alto, sendo apenas 3 bancários com o ensino superior incompleto. A maior parte, 10, são pós-graduados e 8 possuem ensino superior completo. Os resultados são semelhantes aos apurados por Bruno (2011) em que dos 818 funcionários de instituições financeiras, 80% possuíam curso superior completo.

Em relação aos cargos ocupados, estes são bem variados, 12 são gerentes, em suas variações. É importante ressaltar que as funções desenvolvidas pelos gerentes, não são necessariamente atreladas a gestão de equipes. Dos entrevistados, 1 é agente comercial; 1 é assistente de gerente; 4 são caixas e 3 são técnicos bancários.

É importante ressaltar que dos 21 bancários, 8 têm como única experiência profissional o atual trabalho. Quanto ao tempo de empresa, 6 estão no banco entre 1 e 5 anos; 8 estão entre 6 e 10 anos; 4 estão entre 11 e 15 anos; 1 está entre 16 e 20 anos e 2 trabalham na organização há mais de 21 anos. Nota-se que a maior parte dos bancários já trabalha na mesma instituição bancária há um tempo considerável. Entende-se que o tempo de empresa desses sujeitos possibilita que tenham um maior conhecimento acerca da instituição, bem como das diretrizes e políticas adotadas.

Um dado relevante quanto aos entrevistados, é que 11 deles já estiveram afastados do trabalho por motivo de doença. Desses, seis estavam afastados no momento da pesquisa de campo. Dentre eles, duas estavam há mais de 2 anos; um há 8 meses, duas há 4 meses e um afastado há 2 meses.

3.2.2 Descrição dos bancos e dos profissionais dos órgãos de Gestão de Pessoas pesquisados

Visando preservar as organizações estudadas nesta pesquisa, utilizaram-se os seguintes nomes fictícios: Gama, Alfa, Beta, Delta e Épsilon. Dos cinco bancos, os dois primeiros são públicos e os demais são privados. As identidades dos profissionais da área de gestão de pessoas também foram omitidas, sendo estes tratados por pseudônimos conforme exposto na descrição a seguir.

Flávio (Delta): Homem, 55 anos, graduado em Letras e Pós-Graduado em Comunicação e Cultura. Trabalha há treze anos na instituição. Seu atual cargo é de Especialista em Comunicação. Está há três anos no cargo.

Henrique (Alfa): Homem, 56 anos, graduado em Filosofia e Pós-Graduado em Gestão de Pessoas. Trabalha há trinta e cinco anos na instituição. Seu atual cargo é Gerente de Filial de Pessoas. Está há dois meses no cargo.

Pedro (Épsilon): Homem, 45 anos, graduado em Direito e mestrado em Direito. Trabalha há vinte e oito anos na instituição. Seu atual cargo é Gerente Jurídico. Está há dez anos no cargo.

Adriano (Gama): Homem, 38 anos, graduado em Direito e Pós-Graduado em Finanças e em Gestão de Pessoas. Trabalha há dezoito anos na instituição. Seu atual cargo é de Gerente de Divisão de Ouvidoria Interna. Está há quatro anos no cargo.

O banco Beta não aceitou participar da pesquisa, conforme descrito anteriormente. Nesse caso, as análises restringiram-se aos documentos disponibilizados no site da instituição, bem como as entrevistas realizadas com bancários.

3.3 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O trabalho de campo envolve, de acordo com Minayo (1994, p.21), um “recorte empírico da construção teórica elaborada no momento”. Nessa fase, pode haver a combinação de técnicas como entrevistas, observações, investigação de documentos, entre outros.

Para tanto, utilizou-se a noção de que a parte empírica não é separável da teoria. E ainda, do mesmo modo que esta pode auxiliar no acesso de determinados dados empíricos, ela pode se manifestar limitada para outros. Assim, cabe ao pesquisador, identificar as possíveis necessidades de mudanças teóricas diante do fenômeno estudado (GONZALEZ-REY, 2005).

Adotou-se a concepção de triangulação de dados, em que, de acordo com Denzin (1978), diferentes fontes de dados são utilizadas, preservando o mesmo método de análise. Assim, recorreu-se a três fontes: bancários, profissionais de gestão de pessoas dos bancos e documentos.

Para o levantamento de dados com os sujeitos da pesquisa foram realizadas entrevistas. A opção por essa técnica é justificada, pois acredita-se na importância das perspectivas dos atores sociais para compreensão das condutas sociais. Conforme destacado por Poupart (2008, p.217), este é um dos argumentos utilizados por pesquisadores que utilizam a entrevista:

A entrevista seria, assim, indispensável, não somente como método para aprender a experiência dos outros, mas, igualmente, como instrumento que permite elucidar suas condutas, na medida em que estas só podem ser interpretadas, considerando-se a própria perspectiva dos atores, ou seja, o sentido que eles mesmos conferem às suas ações.

Priorizou-se a realização de entrevistas do tipo compreensivas com bancários e com profissionais da área de gestão de pessoas dos bancos. Caracteriza-se esse tipo de entrevista, como definido por Kaufmann (2013), como uma relação dialógica com o entrevistado, privilegiando-se a interação global do cientista com o universo investigado. Nela, o pesquisador assume um papel relevante de instigar os entrevistados a se manifestarem de modo mais sincero e natural, fugindo ao padrão tradicional, que requer do entrevistador a manutenção de um grande distanciamento, uma pretensa neutralidade. Nas entrevistas compreensivas, o entrevistador, ao contrário, deve demonstrar presença, ainda que discreta, estabelecendo um *rapport* com o entrevistado, de modo a estabelecer com este uma relação cordial, afetuosa, empática, de respeito mútuo e de confiança, não adotando uma postura alheia, mas sim pautando-se por um princípio de intersubjetividade (GIACOMONI; BANDEIRA, 2016; PARPINELLI; LUNARDELLI, 2006).

Ainda segundo Kaufmann (2013), uma das particularidades da entrevista compreensiva é a de utilizar as técnicas de investigação como instrumentos flexíveis e evolutivos. Apesar da flexibilidade relacionada a esse método, nesse tipo de entrevista existem princípios a serem seguidos, pois “não é possível imaginar que possa existir uma boa pesquisa sociológica sem trabalho e sem rigor” (KAUFMANN, 2013, p.184). Houve, assim, um roteiro inicial que consta no apêndice, o qual, entretanto, foi maleável o bastante para acolher as modificações que se revelarem pertinentes ao longo do processo de pesquisa.

O acesso aos bancários que foram entrevistados se deu por meio da cooperação do Sindicato dos bancários da Zona da Mata e Sul de Minas. Atualmente, há uma diretoria desta entidade que realiza atendimentos relativos a problemas que envolvem a saúde do bancário. Dessa forma, o Sindicato foi um *Gatekeeper*, que representa, conforme destaca Diniz (2008), uma instituição ou pessoa que facilita o acesso aos sujeitos a serem pesquisados. Além disso, utilizou-se a técnica de *snow ball* (bola de neve), em que os entrevistados indicaram outras pessoas para ser abordadas, conforme aponta Vergara (2009). Com relação aos representantes da gestão de pessoas, foi realizado contato com a área corporativa dos cinco bancos dos respectivos funcionários a que se teve acesso.

Dos cinco bancos, apenas o banco Beta recusou-se em participar da pesquisa, alegando alto número de solicitações existentes. O banco Épsilon aceitou participar da

pesquisa, entretanto, por exigência da organização, a coleta de dados ocorreu por meio da resposta a um questionário com questões abertas, as mesmas que constam no roteiro de entrevista com profissionais das áreas de gestão de pessoas. Trata-se de uma limitação, visto que, dúvidas que surgiram durante a análise de dados, não puderam ser esclarecidas.

As entrevistas com o banco Delta e banco Gama, foram por telefone, sendo gravadas com a autorização dos respondentes. A entrevista com o banco Alfa foi presencial no local de trabalho do gestor de pessoas entrevistado, sendo também utilizado o recurso de gravação.

No que diz respeito ao número de sujeitos entrevistados, reforça-se a percepção de Duarte (2002, p.43) de que este “[...] dificilmente pode ser determinado *a priori*”. Para a autora, a definição da quantidade de entrevistas está relacionada com a qualidade, profundidade, recorrência e divergência das informações obtidas nas mesmas. Dessa forma, a realização de entrevistas encerrou-se quando atingiu o chamado “ponto de saturação”. Nesse momento, as informações coletadas se apresentaram de forma densa e consistente, possibilitando a identificação de padrões recorrentes (DUARTE, 2002).

Buscou-se ainda analisar documentos dos bancos e do sindicato da categoria. Entretanto, nenhum banco disponibilizou documentos específicos da gestão de pessoas para tal análise, a não ser os códigos de ética e políticas disponíveis no site da instituição. Ainda assim, informações relevantes foram obtidas por meio desses documentos. Outros dados secundários foram utilizados como estatísticas de pesquisas referentes ao assédio moral no trabalho.

Os documentos investigados foram analisados conforme propõe Cellard (2008). Primeiramente, procedeu-se a avaliação preliminar por meio de uma apreciação crítica dos escritos. Em seguida, realizou-se a análise a partir do tema central do estudo: assédio moral no trabalho.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas foi realizada de acordo com o proposto por Kaufmann (2013), a chamada narração argumentativa. Nesse método, parte-se do fio condutor das suposições inicialmente adotadas na pesquisa para confrontá-las com o que foi levantado no campo. Com isso, foram identificadas as chamadas categorias nativas, representadas pelas frases e expressões recorrentes nas falas dos depoentes. Especial atenção também foi dada às contradições eventualmente encontradas nos discursos dos entrevistados, bem como na forma como suas ideias são expressas.

Dessa forma, realizou-se a investigação das falas utilizando a concepção de Kaufmann (2013), que defende que o tratamento dos dados não deve ser meramente a

ordenação das informações. Nesse sentido, privilegiou-se a escuta das falas, buscando extrair informações a partir da riqueza contida na oralidade. Além disso, durante a imersão no campo recorreu-se à elaboração de notas com as principais percepções da pesquisadora quanto a comportamentos, expressões e gestos dos sujeitos de pesquisa durante as entrevistas. Assim, essas anotações integraram a análise de dados.

Como principais limitações do método, podem ser citadas a dificuldade de acesso tanto aos profissionais de gestão de pessoas quanto aos dados documentais dos bancos. Além disso, diversos bancários que foram contatados não aceitaram participar da pesquisa. Houve também, três sujeitos que não concederam a gravação da entrevista, fazendo com que algumas informações relevantes se perdessem. Nesses casos, utilizaram-se as anotações de campo da pesquisadora para compor a análise de dados. Outro ponto refere-se à conduta da pesquisadora que, no tipo de entrevista realizada, precisou ser controlada para que não se tornasse excessiva, prejudicando a espontaneidade dos depoimentos. Este representa um desafio do tipo de entrevista utilizada. Entende-se, porém, que as limitações aqui elencadas não causaram prejuízos à qualidade do estudo desenvolvido.

4 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS COM BANCÁRIOS

O presente capítulo aborda a análise de dados elaborada a partir das entrevistas com os bancários. Conforme descrito anteriormente, o levantamento de dados primários foi realizado de acordo com a técnica proposta por Kaufmann (2013). A coleta de dados, conduzida de forma compreensiva, possibilitou um maior envolvimento da pesquisadora com os bancários entrevistados. No caso desta pesquisa, os sujeitos se apresentaram abertos a compartilhar suas experiências, ainda que muitas vezes dolorosas. Em alguns momentos, a pesquisadora surpreendeu-se com a franqueza nos relatos colhidos.

Buscou-se abordar os entrevistados de forma acolhedora, para que estes se sentissem à vontade durante a condução da entrevista. Para isso, priorizaram-se encontros em locais públicos, distantes do ambiente de trabalho, como lanchonetes e cafés. Apenas dois bancários optaram em conversar com a pesquisadora no banco em que trabalham. Nesses casos, as entrevistas foram realizadas em salas de reuniões.

Para análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com bancários, utilizou-se, conforme já destacado, a metodologia da entrevista compreensiva proposta Kaufmann (2013). As categorias de análise foram definidas tendo por base o referencial teórico levantado, sendo que algumas surgiram antes de ir a campo e outras *a posteriori*. No quadro a seguir estão as categorias estabelecidas, bem como o tema central a que se referem.

Quadro 5: Tema Central e categorias de análise das entrevistas com bancários

Tema Central	Categorias
Ser bancário	Motivação para ingressar no banco
	Relações de trabalho
	O trabalho bancário
	O "sequestro" consentido
	Organização do trabalho
O que é o assédio para os bancários	O assédio para o bancário
	O ato isolado
A Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral	Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio
	O papel da Gestão de Pessoas
Possíveis causas?	Nexo causal
O assédio moral	As violências vividas
	Reação dos assediados
	Reação dos colegas
Sofrimento no trabalho	Sofrimento por questões éticas
	Assédio moral e o sofrimento no trabalho
Consequências do assédio	Consequências

Fonte: Dados da pesquisa

Dessas categorias, algumas se assemelham às utilizadas para análise das entrevistas com gestores. Entretanto, não necessariamente a síntese do conteúdo que as compõem é igual. Conforme será explicitado durante a análise. Os temas centrais, bem como as análises realizadas, estão apresentados a seguir.

4.1 SER BANCÁRIO

O primeiro tema central refere-se a “Ser bancário”. Nesse tema foram reunidas as categorias que contextualizam o trabalho dos sujeitos entrevistados. As categorias desse tema estão resumidas na tabela a seguir.

Tabela 1: Percepções sobre o significado de ser bancário

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
Motivação para ingressar no banco	Remuneração e benefícios	9	Maria Fernanda; Leonardo; Carolina; Camila; Gabriel; Rafaela; João Antônio; Xuxa; Márcio
	Desejo de seguir carreira bancária	8	Maria Fernanda; Lorena; Ana Márcia; Carla; João; Paula; Antônio; Carlos
	Oportunidade de emprego ou estágio	2	Fátima; Rosa
	Flexibilidade de horário	3	Isadora Franco; Gabriela; Leonardo
	Estabilidade	2	Maria Fernanda; João
Relações de trabalho	Boa relação com o gestor	17	Maria Fernanda; Lorena; Leonardo; Ana Márcia; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; João; André; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Carlos; Márcio
	Boa relação com os colegas	19	Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Leonardo; Ana Márcia; Carolina; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; João; André; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos; Márcio
	Relação conflituosa com o gestor	4	Isadora Franco; Gabriela; Carolina; Xuxa
	Relação conflituosa com os colegas	2	Maria Fernanda; Paula
O trabalho bancário	Ambiente estressante com metas altas	14	Isadora Franco; Gabriela; Carolina; Carla; Gabriel; Fátima; André; Antônio; Márcio; João; Ana Márcia; Paula; Rafaela; Xuxa
	O indivíduo cada vez mais ligado ao trabalho	8	Camila; João, Fátima, Xuxa, Gabriel, Carolina, Antônio, Rafaela
	Pressão de clientes	4	Isadora Franco; Camila; Xuxa; Ana Márcia
O "sequestro" consentido	A consciência do bancário em relação ao seu trabalho precarizado	18	Isadora Franco; Gabriela; Carolina; Carla; Gabriel; Fátima; André; Antônio; Márcio; João; Ana Márcia; Paula; Rafaela; Xuxa; Maria Fernanda, Leonardo, Márcio, André
Organização do trabalho	Sobrecarga de trabalho	8	Isadora Franco; Gabriela; Carolina; Leonardo; Camila; João; Xuxa; Rafaela
	Estratégias corporativas sem políticas adequadas de pessoas	4	Gabriel; João, Isadora; Rafaela

Fonte: Dados da pesquisa

Para tecer os relatos que sustentaram as análises de dados, identificaram-se primeiramente quais as aspirações individuais que levaram os indivíduos a optarem pelo trabalho no banco. Assim, a primeira categoria do tema “Ser bancário” refere-se à “Motivação para ingressar no banco”.

Buscou-se, em seguida, analisar como é o atual trabalho dos indivíduos, englobando as mais variadas questões como as relações interpessoais, o ambiente laboral, a precarização do trabalho e a organização das atividades executadas. Esses aspectos foram investigados devido à suposição de que influenciam significativamente no surgimento de assédio moral no trabalho.

Na primeira categoria desse tema, apuraram-se as motivações que levaram os entrevistados a entrarem no banco. Nove apontaram como atrativos a remuneração e os benefícios oferecidos pelo banco. Ressalta-se que o salário médio dos trabalhadores do setor é de R\$7.093,00 de acordo com dados da FEBRABAN (2017). A instituição atribui o alto salário médio um dos motivos para a baixa rotatividade de setor.

Financeiro. Era o estágio mais bem remunerado que tinha na época. E aí eu falo que no banco, isso eu vejo em todo mundo que entra em banco, a pessoa entra e fala isso, (que) vai ser temporário, eu vou ficar mais dois ou três e aí eu saio. E aí nesses dois ou três anos você fica naquela loucura e aí surge uma promoção, então entra o financeiro de novo e você não consegue sair. É um círculo vicioso. (GABRIEL)

Foi as melhores condições financeiras, os benefícios que eu acho que os benefícios ainda são melhores do que as vantagens financeiras, e a probabilidade de crescimento que o banco te oferece, foi isso que me motivou. (RAFAELA)

A partir do depoimento de Gabriel, percebe-se que a remuneração é responsável não apenas por entrada no banco como também por sua manutenção. O entrevistado comentou que possui planos de sair do banco, mas que os salários e os benefícios ofertados pela instituição que trabalha o fazem continuar no emprego.

Um aspecto a realçar é que dentre os entrevistados, três apontaram que na época que entraram no banco, ainda como estagiários, a bolsa-estágio era a melhor oferecida pelo mercado. Nota-se que mesmo para esse público (estudantes), as instituições bancárias oferecem alta remuneração como atrativo.

Dinheiro. Era o melhor estágio da cidade, enquanto os outros pagavam R\$ 400,00 eles pagavam R\$ 2000,00. Não tinha como não querer entrar. Os benefícios, a remuneração, chamam muito a atenção no banco. (MÁRCIO)

A possibilidade de seguir carreira bancária foi citada por oito bancários. Essa atração pela carreira pode estar ligada à imagem associada à profissão. Conforme aponta Bruno (2011), o profissional bancário é visto em seu meio social como alguém que “subiu na vida”.

Ainda a respeito das motivações que levaram os entrevistados a optar pelo trabalho bancário, duas pessoas apontaram que está associada à estabilidade promovida pelo banco público. Dois entrevistados relataram que na época foi a oportunidade de emprego ou estágio que alcançaram, sendo que para Fátima, a opção pelo banco não foi uma motivação e sim uma necessidade pois fazia faculdade e para conclusão do curso precisava cumprir as horas de estágio. Além disso, a flexibilidade de horário foi apontada por três entrevistados com cargos de seis horas por dia, podendo facilitar a conclusão dos estudos (Gabriela; Leonardo) e ainda não trabalhar aos sábados (Isadora Franco).

Nota-se que a maior parte das motivações apontadas pelos entrevistados relacionam-se com as ferramentas utilizadas pelas empresas para seduzir os trabalhadores: salários, benefícios e possibilidade de carreira. Essas características são apontadas por Lima (1995) como algumas das políticas adotadas pelas empresas que visam seduzir os trabalhadores e garantir o controle da força de trabalho. Entretanto, ressalta-se que esses aspectos contribuem para que os sujeitos queiram permanecer no emprego, mas não garantem que o funcionário fique satisfeito.

Expectativa de crescimento, eu entrei por isso. Eu já fico meio frustrada, sabe. O crescimento que eu almejava dentro do banco, as condições de trabalho... Tudo isso era, é bem atrativo, porque quem está de fora quer entrar. [...] Eles (gestores) falam muita na meritocracia, mas a meritocracia não acontece sempre na prática, porque tem a questão do QI, tem a questão da empatia, isso tudo pega. (PAULA)

É possível perceber no depoimento de Paula que mesmo considerando aspectos atrativos no banco, ela se sente frustrada, pois não existem critérios imparciais em processos seletivos, além de não se sentir reconhecida pelo trabalho.

Nenhum dos entrevistados comentou que o ingresso no banco foi almejado pelo trabalho a ser executado. É possível constatar, por meio da análise da categoria “motivação para ingressar no banco”, que a maior parte dos motivos apresentados nos depoimentos faz parte do grupo “fator higiênico” proposto por Herzberg (OLIVEIRA, 2010). Entretanto, a teoria dos dois fatores de Herzberg (OLIVEIRA, 2010) e os achados de Hackman e Oldham (1976), apontam que os fatores motivadores relacionam-se ao trabalho em si.

A segunda categoria refere-se às “Relações de Trabalho”. O objetivo foi compreender como é a relação dos bancários com colegas e superiores. As respostas que contribuíram para a constituição dessa categoria relacionam-se ao momento presente dos bancários. Aqueles que estão afastados comentaram acerca das relações interpessoais no último local de trabalho. Um aspecto importante que emergiu durante as entrevistas é que todos os bancários já passaram por mudanças de transferências de local de trabalho. Alguns mudaram de cidade, outros foram transferidos de agência. Nota-se que os sujeitos já participaram de diferentes equipes, com diferentes gestores e tipos de liderança.

Dos entrevistados, 17 apontaram ter uma boa relação com o superior. Esse é um aspecto fundamental nas relações de trabalho. Isso porque, muitos casos de assédio têm sido apontados como sendo o líder o assediador, conforme destaca Soares (2015). Ademais, a percepção acerca do ambiente de trabalho tem interferência em como os trabalhadores percebem a sua relação com o superior.

Olha, hoje (o clima) graças a Deus tá tranquilo. Eu tenho superiores hierárquicos bons de lidar. Já passei por alguns enjoadinhos (*sic*), mais complicados. (LORENA)

Então, eu estou em uma unidade, eu tive um divisor de águas que eu tive uma mudança de gestor no início do ano. Eu peguei um gestor de outubro até janeiro que não tinha gestão de pessoas nenhuma, era um cara muito técnico na parte de contabilidade e finanças. [...] Hoje eu tenho um chefe completamente diferente, eu tenho um chefe 100%. Meu ambiente hoje é ótimo. (GABRIEL)

Hoje (o clima) é muito bom, as pessoas são amigas umas das outras. O nosso atual chefe, o gerente geral da dependência, ele é bem aberto a discussão, a diálogo, apesar das metas muito altas [...] As metas com certeza podem atrapalhar o clima, se não tiver um bom controle do gestor da unidade eu acho que as metas podem sim atrapalhar o clima na empresa, inclusive a relação dos funcionários. Não só uma questão ascendente, como uma questão entre pares também. (ANDRÉ)

No depoimento de André, percebe-se que o posicionamento do gestor diante das políticas de metas adotadas pelo banco influencia de forma significativa na construção do clima laboral.

Ana Márcia e Paula compartilham de experiências semelhantes. O clima de trabalho das bancárias, ainda que trabalhem em diferentes instituições, está melhor em função de uma mudança recente da liderança. Paula foi transferida de agência e Ana Márcia teve alteração do seu gestor. Na opinião delas, seus líderes atuais sabem cobrar resultados, de forma amigável, diferente do anterior, que segundo elas tinham problemas de relacionamento interpessoal com seus liderados. Nota-se nos depoimentos que a mudança de gestor altera o clima de trabalho.

Ainda sobre o relacionamento com o gestor, 4 entrevistadas comentaram que a relação com o líder não é boa. Isadora e Gabriela estão afastadas há mais de dois anos, e apontaram que seus gestores não as ajudavam a solucionar os problemas relacionados ao trabalho desenvolvido, na visão de Gabriela, seu gestor, “não tinha nenhuma abertura”. No relato de Carolina, a bancária coloca que tem um bom relacionamento com clientes, colegas e chefe. No entanto, em momento posterior, é possível perceber que ela se contradiz, deixando claro que o relacionamento com o gestor é conflituoso.

Ele (gestor) entrou há pouco tempo e ele foi uma pessoa muito diferente de todos que eu já trabalhei. Ele é muito centrado ao banco, ele não vê que existe uma vida após o banco. Ele não vê que eu tenho filho, que eu tenho família, então isso é muito complicado. Eu já trabalhei com muitos gestores e fui muito bem tratada. É uma pessoa extremamente banco, irracional. É uma pessoa que não olha o lado do funcionário. Ele só está perdendo funcionário com isso. Não só eu entrei de licença, são pessoas saindo da agência, pedindo demissão. Então, assim, é uma coisa chata para ele também. [...] Ele é grosso, ignorante. (CAROLINA)

Dos entrevistados que relataram estar vivenciando momentos difíceis com a liderança, Xuxa apontou que a atual gestora, além de ser distante e sem abertura, coloca os funcionários de sua equipe um contra os outros. Em função disso, para a bancária, o atual ambiente de trabalho é um dos piores que já teve.

[...] Como explodiu tudo? As coisas começaram a se encaixar, por exemplo, eu e você, ela fala mal de mim com você e vice-versa. Isso com todos. Chegou uma hora que todo mundo percebeu. É vergonhoso ter uma gestora assim, acho que era isso que eu queria chegar. E assim, quando a gente fala de banco, uma instituição financeira, a gente vê que muitas pessoas que estão lá teve uma indicação, e está lá e nem sabe por que está lá. O cargo então é totalmente fora da pessoa, você não tem gestão de pessoas. RH nenhum. Para você ter uma ideia, ela (a atual gestora) adora falar que ela adora demitir pessoas que ela tem o maior histórico de demissão no banco. Para começar gestor não demite, gestor cria backups, ele quer o quê, se ele vai crescer a equipe vai crescer junto. Então ela é uma simples chefe, que é o chefe do tipo antigo, vamos dizer assim, que está disposto a separar a equipe e disposto também a não ajudar, a não ser colaborador mediante a equipe. Então isso eu te falo assim. A nossa atual equipe está totalmente desmotivada, pessoas pensando até sair, muitas pessoas de licença na gestão dela (XUXA).

A partir do depoimento de Xuxa percebe-se uma situação em que o próprio gestor estimula a desunião da equipe por meio de calúnias. Nota-se que a entrevistada aponta que é comum na empresa em que trabalha a indicação de pessoas para ocupar cargos de chefia. Nesse caso, possivelmente não houve uma seleção cuidadosa para ocupação do cargo, nem tampouco a pessoa que assumiu a liderança foi preparada para lidar com as situações inerentes a sua posição, de acordo com Xuxa, sua líder “não tem gestão de pessoas”.

Percebe-se que o líder é responsável por manter um bom clima de trabalho entre os membros de sua equipe, devendo estar preparado para as possíveis situações de conflito que possam surgir. Isso porque, nas relações laborais em ambientes competitivos como é o caso do bancário, situações conflitantes entre colegas podem ocorrer conforme aponta Heloani (2011). Nesse caso, a intervenção do gestor é fundamental.

A respeito da relação com os colegas, duas bancárias apontaram que estão com problemas de relacionamento com seus pares. Tanto Maria Fernanda quanto Paula mudaram de agência recentemente e percebem resistência por parte da atual equipe em que estão.

O que eu vi na agência agora, foi que como eu assumi agora, eu era assistente em uma outra agência e fui nomeada gerente agora. E eu agora, estou convivendo com pessoas que são gerentes há mais de 10 anos, tem gente com mais de 20 anos, enfim. Eu sinto um pouco de resistência por ser nova no lugar que eu estou e assim eu vejo que se eu fizer muito, as pessoas começam a me olhar torto. Então, assim, se eu bati uma meta mais do que o esperado, as pessoas ficam: (colegas) “olhá lá, puxa saco”. Eu percebo sim uma relação conflitante, principalmente aqueles que não trabalham direito, não enxergam da mesma forma que eu. (MARIA FERNANDA)

Está meio tenso, sabe. Agora que está começando a mudar, porque eu fui para lá em julho (mudou de agência recentemente), então as pessoas me olhavam de forma diferente porque eu estava na maior agência de Juiz de Fora. Então elas tiveram um pouco de resistência comigo. Eu acho que agora, que a minha chefe me deu um feedback, começou a mudar o posicionamento delas. (PAULA)

Nos depoimentos, nota-se que os colegas se sentiram ameaçados pela entrada de novos membros na equipe. Assim, diferentemente de situações em que o baixo desempenho é motivo de cobranças e comportamentos desrespeitosos entre colegas, o que provocou a resistência por parte da equipe foi a entrada de funcionárias competentes, situação apontada por Hirigoyen (2015).

Outro ponto que merece destaque refere-se ao depoimento de três bancários que declararam ter uma boa relação com colegas. Entretanto, no decorrer das entrevistas foi possível perceber uma relação mais ríspida. A situação colocada por Gabriel relaciona-se ao ambiente de negócios que caracteriza as instituições financeiras no geral.

Tranquila (a relação com colegas). Mas, banco, por você estar sempre trabalhando em cima de resultados, números, você acaba tendo um colega furando o seu olho, um colega querendo o cliente. O colega que assedia o cliente que você já foi. A gente está sempre em cima de prospecção, aí você vai a um cliente, e o seu colega sabendo que você já estava marcado, já visitou o cliente. Ou tem remanejamento de carteira e o cara (colega) quer pegar um cliente seu que te dá uma rentabilidade maior. Sempre, isso é comum. (GABRIEL)

No caso de Gabriela, os colegas da equipe a tratam diferente devido a características da sua vida pessoal.

Eu sou uma pessoa que não bebe. Então não adianta você me convidar para ir para um bar tomar cerveja porque eu não vou. Se você me chamar para vir aqui, tomar um suco, tomar um café, tomar um chá, é diferente.[...] E se você não é dessa turma, você é excluído. Terminou a reunião: (colegas) "Aí gente, vamos para um bar beber", (Gabriela) "Eu não vou gente, desculpa", (colegas) "Ih, nossa, essa aí, é um nojo". (GABRIELA)

Percebe-se assim que Gabriela sofreu hostilidade dos colegas de equipe por não possuir um comportamento condizente com aquele relacionado à maioria. Foi possível apreender que a utilização de palavras e insultos que mesmo aparentemente inofensivos podem causar sofrimento a quem são direcionados (SALIN; HOEL, 2011).

No caso de Rafaela, o seu cargo é de Gerente de unidade de atendimento avançado. Nessa função, o bancário assume uma unidade de atendimento localizada em cidades pequenas em que a instituição bancária não possui agência. A gerente é responsável por todas as atividades da unidade, e responde a uma agência maior, nesse caso, reporta-se a dependências localizadas em Juiz de Fora. Nessa pesquisa, duas bancárias possuem esse cargo, suas vivências serão aprofundadas no decorrer das análises. Observou-se que os sujeitos que assumem essa função ficam distantes da equipe. No relato de Rafaela, apurou-se que a bancária não é vista como membro da equipe, sendo excluída de comemorações promovidas pelos colegas. Para a entrevistada, os colegas não tinham abertura para ajudá-la, “eu senti muito, muito mesmo essa diferença, essa indiferença em relação a mim”.

Ainda com relação ao tema “ser bancário”, a terceira categoria refere-se ao “O trabalho bancário”. A respeito do ambiente laboral, quatorze sujeitos apontaram, durante seus depoimentos, que a pressão para atingimento das metas faz com que o trabalho seja estressante.

O clima sempre é meio assim, um pouco tenso, por conta das metas. Eu já trabalhei em equipe que o dia é super descontraído, as coisas fluem muito e eu trabalhei em equipe que assim, todo mundo tá a flor da pele, só pensa em meta, meta, meta e acaba sendo muito desgastante para as pessoas que estão lá. (CARLA)

É meta, é bem pressão por resultado, é só isso. Não tem um ambiente assim, “ai que bom, é prazeroso estar aqui”. A não ser pela equipe de trabalho, nós nos convivemos bem, nós nos relacionamos bem. (FÁTIMA)

Nota-se nos depoimentos que a cobrança para o atingimento de metas é algo comum na rotina dos bancários, conforme apontado por Jacques e Amazarray (2006) e Bruno

(2011). No depoimento de Camila, apreende-se que esse ambiente foi responsável pelo seu afastamento do trabalho: “Então, atualmente eu não estou trabalhando, eu estou afastada. Então, assim, é porque o ambiente não estava bom”. A respeito das metas, Antônio enfatizou diversas vezes em seu depoimento que não apenas o alcance das metas é cobrado pelo banco, mas a superação delas. O bancário nomeou como “desafio” o que é exigido para além do desempenho estipulado. Durante seu relato, Márcio comentou a dificuldade de atingir determinados resultados estabelecidos. Para exemplificar, ressaltou que no planejamento para este ano, uma de suas metas quase dobrou sendo que a sua carteira de clientes diminuiu.

A exigência de níveis altos de resultados é acompanhada do aumento do controle sofrido pelos bancários. Na categoria “trabalho bancário”, apurou-se também que oito sujeitos sofrem com as formas de controle que são submetidos. Os mecanismos de cobrança mais relatados pelos entrevistados foram: e-mails, ligações de superiores diretos ou indiretos, videoconferências, audioconferências e mensagens em aplicativos de conversa. Essas cobranças, reuniões, muitas vezes são realizadas no momento do trabalho, sem prévio agendamento.

É reunião, de manhã, de tarde e de noite. Você está atendendo um cliente e eles (gestores) te ligarem para saber se você fez aquilo, não querem saber se você está atendendo ou não, eles querem resultado. Isso o tempo todo. Porque eu não tenho só que vender, eu tenho que atender o cliente também. Eles não entendem isso. Então, eu estou resolvendo o problema do cliente e eles me ligam, (gestores) “aqui, você fez o cartão, você fez a capitalização..” (Carolina) “eu estou atendendo um cliente...” (gestores) “Mas eu quero saber se você fez o cartão, eu não quero saber se você está atendendo o cliente”. Dessa forma. (CAROLINA)

Nota-se, pela fala de Carolina, que a cobrança excessiva e descontrolada, vai contra até mesmo a sua produtividade. Além disso, muitas vezes, esse controle é realizado fora do horário de trabalho, fazendo com que os trabalhadores tenham suas vidas aprisionadas ao banco, mesmo quando estão no seu momento de descanso.

Eu era assistente, trabalhava como gerente, então a pressão não vinha do chefe imediato, vinha da superintendência, era e-mail o tempo inteiro, mensagem no celular também, WhatsApp (aplicativo de mensagens), o tempo inteiro. Eles tentavam meio que policiar o horário, mas às vezes sete horas da manhã, onze horas da noite, tinha mensagem no grupo. (CAMILA)

Assim, é perceptível que as novas tecnologias são usadas pelas instituições financeiras para controle do funcionário, conforme apontado por Freitas (2002). No caso dos entrevistados, o tempo aprisionado no trabalho (ALVES, 2006), relaciona-se não só com o

controle direto exercido pelos bancos, assim como descrito no depoimento anterior de Camila, como também em situações em que os bancários não conseguem se desvencilhar de suas preocupações laborais.

A gente leva (os problemas) para casa, isso atrapalha no sono, isso atrapalha no dia a dia. (CAROLINA)

E sem contar que quando você sai com um monte de coisas para resolver é noite mal dormida, ou seja, noites sem dormir mesmo. Aí você fica pensando naquilo, aí você não consegue aproveitar a sua família, os seus filhos. Isso é real, isso é para todo mundo (bancários). (XUXA)

Outro ponto relevante em relação à categoria “O trabalho bancário” é a pressão que os trabalhadores sofrem dos clientes. Nas entrevistas, quatro relatos explicitaram o relacionamento desgastante que pode haver nas relações com os clientes, uma vez que estes associam o funcionário ao banco.

A relação dentro da agência, com os colegas, nunca foi algo assim tão difícil, acho que a relação pior é a cobrança de metas que vem em cima, e a relação, que eu trabalhava na pessoa jurídica, com os clientes, porque os clientes fazem muita pressão. Então, a gente tem a pressão, por um lado por meta, e uma pressão do outro lado pelo cliente, que quer ter uma empresa e quer dar lucro, e pressiona a gente também. (CAMILA)

[...] porque tem muito cliente, a gente não consegue resolver, eles até nos ameaçam, (cliente) "Olha, você não sabe com quem você está mexendo. Porque você não resolveu, porque você roubou dinheiro da minha conta". Eles levam muito para o lado pessoal, e não é. É o sistema, às vezes cobrou uma tarifa, a gente não sabe. E o nosso psicológico fica muito abalado, às vezes você andando na rua, passeando, você vê um cliente, você pensa: "Nossa aquele negócio do cliente não deu certo" e o cliente já te olha. Então, assim, aquilo o seu final de semana já acabou. Porque é uma situação que você não conseguiu resolver, que você não tem como resolver. E só de você olhar você lembra daquilo, e só o olhar da pessoa te invade, já acaba com o seu final de semana (XUXA).

Ainda sobre esse tipo de violência sofrida, Isadora Franco comentou que foi assediada sexualmente por vários clientes, pois trabalhava na unidade de atendimento avançado e ficava sozinha o tempo todo. Na sua visão, era um “alvo fácil”. Relatou as ocorrências para seu superior, mas ele não procurou tratativas para a questão. Em seu depoimento, comentou uma situação em que um cliente, agindo de má fé, fez uma falsa denúncia contra a funcionária na ouvidoria do banco, algo que poderia provocar até mesmo sua demissão. Na época, teve como provar que a denúncia não procedia. Ana Márcia também já sofreu intimidações de clientes, sendo necessária a intervenção de seu superior, transferindo

a responsabilidade pela conta para um colega quando o titular a ameaçou: “Minha vontade é de meter uma bala na sua cabeça”.

Na categoria “O ‘sequestro’ consentido”, auferiu-se que no geral (18) os bancários possuem consciência do ambiente de trabalho que estão sujeitos. Essa observação foi constatada em diversas falas ao longo dos depoimentos. Nesse sentido, diferentemente do que Faria e Meneguetti (2007) apontam a respeito do sequestro da subjetividade do trabalhador realizado pelas empresas, no caso dos bancários desta pesquisa, esse processo não tem sido tão sutil, sendo que muitos deles apresentam noção da sua real condição de trabalho.

Eu sempre enxerguei a cobrança como objetivo do trabalho mesmo, acho que uma empresa não se sustenta só resolvendo problemas dos outros, tem que dar lucro, tem que dar resultado. E por ser uma instituição pública ela tem que atender os interesses do governo, dos acionistas, dos próprios funcionários também, a gente tem a participação dos lucros. Então assim, eu sempre enxerguei a relação com os meus gerentes, de cobrança, assim, porque a gente tem que dar resultados. (MARIA FERNANDA)

Porque o banco é o retrato do capitalismo. Eles lucraram X bilhões esse ano, ano que vem eles querem X+2, X+4 bilhões. Eles querem sempre mais. Então, as ordens vêm lá de cima, então a pressão já vem de cima para baixo. Quando chega ao gerente aqui, o negócio vem lá de Brasília, por exemplo. Quando chega a um gerente aqui embaixo, já está estourada. Sempre pressão por meta. Tem que fazer isso, tem que fazer aquilo. (LEONARDO)

[..] o nível de estresse altíssimo, tem até uma certa irca (*sic*) de tudo, entendeu. Para você ter ideia o nível do bancário é tão estressante, que no dia a dia, isso a gente conversando entre nós, qualquer situação de final de semana, você está em uma fila de um restaurante, é estresse para gente. Seria uma coisa para gente poder relaxar. Sei lá, você está numa fila de cinema. Aquilo já incomoda. Então, acaba que isso te compromete no seu final de semana. [...] Sei lá, a síndrome de bancário, bancários surtados, isso é real. Porque assim, tudo te incomoda. Você está no ônibus, incomoda. (XUXA)

A partir dos depoimentos, nota-se que os bancários possuem noção do tipo de trabalho o qual estão inseridos. É interessante perceber que no relato, Xuxa utiliza a expressão “síndrome de bancário” para enfatizar situações que acometem toda a categoria, reforçando o alto risco de adoecimento psíquico.

A última categoria referente ao tema “Ser bancário” refere-se à “Organização do trabalho”. Nesse aspecto, houve uma parcela considerável de sujeitos que apontou problemas relacionados à forma como o trabalho é organizado. Apurou-se que oito bancários acreditam que há sobrecarga de trabalho. No caso de Isadora Franco, gerente de unidade de atendimento avançado, na época da construção da dependência, a bancária exerceu atividades que não são condizentes com o cargo, como acompanhar a obra e verificar a adequação do layout. No relato de Carolina, notou-se que as cobranças realizadas por gestores por meio de telefonemas

e reuniões não são previamente agendadas, prejudicando os seus afazeres. Para a bancária, os gestores não entendem a rotina de atividades do funcionário. Na visão de João, Xuxa, Gabriela, Leonardo, Rafaela, e Camila a quantidade de funcionários disponível para a execução de atividades é insuficiente.

[...] Porque o banco trabalha muito sem funcionários hoje em dia. A gente está em uma equipe que eram vinte e reduziu a sete, por exemplo. E assim, a sobrecarga enorme. O meu cargo, por exemplo, é um cargo de gestão maior, eu faço tudo que está abaixo de mim e ainda faço o que está acima de mim. Então, assim, uma sobrecarga enorme. A gente tem que dar conta de tudo, recebe ligação: (gestor) "Mas por que você não fez isso", (Xuxa) "Porque eu estou no caixa", (gestor) "Não interessa, você é paga para fazer tudo". Eu já ouvi isso várias vezes e outras pessoas também. (gestor) "Você é paga para fazer tudo". E agora o banco está cortando horas extras, ou seja, você tem que enxugar o seu tempo, fazer tudo e não pode fazer hora extra. Você recebe ligação, enfim. Então, virou uma loucura, uma loucura. [...] (XUXA)

A área que era operacional para administrar o negócio ela virou uma área de negócios também. Porque tinha a área comercial que era a área de comércio, para vender os produtos, e a área operacional que é a minha que é administrativo que não existe mais. Eu faço o administrativo, faço o comercial, faço a gestão de pessoas, a gestão de agência. Tudo. O Gerente operacional faz tudo. (GABRIELA)

No depoimento de Xuxa, percebe-se a cobrança sofrida pela funcionária para a execução de suas tarefas. O relato de Gabriela aponta uma realidade dos bancários que trabalham nas áreas operacionais do banco. Ambos refletem a polivalência exigida do trabalhador do setor, conforme apontada por Jacques e Amazarray (2006). Nos relatos das quatro caixas entrevistadas, identificou-se que todas possuem metas ligadas a vendas de produtos. Essa sobrecarga de trabalho apontada durante as entrevistas provavelmente é reflexo das modificações provocadas pelo processo de reestruturação do sistema financeiro ocorrida no final do século passado, conforme relata Segnini (1999). Essas mudanças provocaram redução dos postos de trabalho fazendo com que aqueles que continuaram no banco fiquem sobrecarregados a partir da intensificação do trabalho.

Outro ponto importante acerca da “Organização do Trabalho” refere-se às estratégias corporativas de negócios sem políticas adequadas de gestão de pessoas. A respeito disso, no relato de quatro bancários notaram-se situações em que foram submetidos devido a estratégias empresariais, em que, não houve por parte da gestão, uma diretriz adequada quanto aos funcionários. No caso de João, que trabalha em um banco público, a instituição, influenciada pelo o governo, tem adotado medidas para redução de custos. Essas medidas, como programas de demissão voluntária, provocaram na visão de João um enxugamento do quadro de funcionários. No entanto, “a quantidade de serviço não diminui e a cobrança é cada

vez maior” (JOÃO). No caso de Gabriel, o banco em que trabalhava foi incorporado por outra organização.

[...] Quando incorporou, eu fui remanejado para lá e a primeira coisa que ele (gestor) falou comigo: “Não tem espaço para você, estou te recebendo porque o banco me obrigou”. (GABRIEL)

A fala Gabriel aponta a resistência sofrida por ele na mudança de banco. Essa é uma situação delicada em que trabalhadores de instituições diferentes em relação às pessoas, valores, cultura são colocadas em um mesmo meio. Autores como Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Hirigoyen (2015) ressaltam os cuidados necessários nesses processos a fim de evitar que o ambiente de trabalho se torne propício para o surgimento do assédio moral.

Dois situações relevantes emergiram na pesquisa de campo acerca da importância da organização do trabalho. As duas bancárias que ocupam o cargo de gerente de unidade de atendimento avançado vivenciaram situações semelhantes. Conforme apontado brevemente, trata-se de um cargo em que uma única pessoa é responsável pelo gerenciamento da unidade. Esta se localiza em cidades pequenas em que o banco não possui agência. As entrevistadas Isadora Franco e Rafaela ocuparam essas posições em cidades distintas e de acordo com as bancárias nenhuma das localidades havia condições de propiciar rendimento lucrativo para o banco. Na unidade de atendimento havia caixa eletrônico, mas nenhuma forma de segurança. Os relatos das duas bancárias apontam para a falta de segurança no trabalho e o assédio de clientes (pois eram alvos vulneráveis), situações que culminaram no adoecimento.

Eu sozinha, com o caixa eletrônico com dinheiro. [...] Eu não tinha um segurança, eu não tinha um colega de trabalho. Nada, nada, nada. Só eu. [...] No princípio eu não transportava valores e passei a transportar, sem segurança. [...] Então ali, se alguém quisesse entrar, me pegar a força e fazer qualquer coisa comigo, faria, ninguém iria escutar. (ISADORA FRANCO)

E o gerente de unidade de atendimento avançado nunca foi o meu perfil, porque você assume pessoa física e pessoa jurídica ao mesmo tempo. E eu nunca tinha passado como gerente de pessoa física, para mim esse cargo não seria viável porque eu sou mulher, eu tenho medo. Você ficar sozinha em uma cidade pequena, porque é assim, a unidade, você trabalha sozinha e uma máquina de autoatendimento lá fora. E eu acho muito frágil colocar uma mulher em um posto desses. Tanto que eu já sofri lá em (nome da cidade) que eu acabei tendo que aceitar, tentativa de agressão por um homem lá. Na verdade ele tentou me prender dentro do banco. [...] O que passava na minha cabeça muitas vezes era, "Poxa, e se alguém achar que eu tenho a chave da máquina?" E a gente não tinha a chave da máquina. O bandido chegar e falar: (bandido) "Abre", e a gente não tem, quem tem é o carro forte. E aí, até eu provar para ele que eu não tenho, ele já me matou há muito tempo. Então, assim, eu tinha muito medo. (RAFAELA)

Os depoimentos de Isadora Franco e Rafaela demonstram que nem as condições de trabalho mínimas foram garantidas para as trabalhadoras. O banco ao planejar a ampliação de sua rede de negócios não estruturou como o trabalho seria executado, os problemas que poderiam surgir e suas tratativas. As bancárias foram expostas ao medo e outras pressões que levaram a seu adoecimento.

As análises referentes ao tema “Ser bancário” são importantes para a construção do entendimento do ambiente em que esses trabalhadores estão inseridos. Isso porque, no estudo a respeito do assédio moral, esses aspectos são fundamentais para compreender os possíveis elementos propiciadores de ocorrências.

4.2 PERCEPÇÕES DOS BANCÁRIOS SOBRE O ASSÉDIO

No processo de análise do tema “O que é o assédio para os bancários”, buscou-se entender qual é a percepção daqueles que sofrem a violência, ou seja, os bancários. Para a entrevista, foi preparado um arcabouço teórico caso o indivíduo questionasse a pesquisadora sobre o conceito. Entretanto, isso não foi necessário visto que todos os bancários estão habituados com tema. A análise desse tema está resumida na tabela a seguir.

Tabela 2: Percepções dos bancários sobre o assédio

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
O assédio para o bancário	Exposição; Humilhação	11	Maria Fernanda; Carla; Gabriel; André; Rosa; Antônio; Fátima; Paula; João Antônio; Xuxa; Márcio
	Imposição de tarefas não condizentes com o cargo ou antiéticas	5	Carolina, Camila, João; Maria Fernanda, Paula
	Cobranças exageradas, metas abusivas	4	Gabriel, Rafaela, Carlos; Carla
	Ameaças, chantagens	3	Isadora Franco; Lorena; Gabriel
	Calúnias	1	Maria Fernanda
	Impossibilidade de gozar direitos	1	Gabriela
O ato isolado	Dependendo do ato pode ser considerado assédio moral	17	Isadora Franco; Gabriela; Lorena; Ana Márcia; Carolina; Camila; Gabriel; Fátima; João; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos; Márcio
	Um ato isolado não pode ser considerado assédio moral	4	Maria Fernanda; Leonardo; Carla; André

Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira categoria, “O assédio para o bancário”, auferiu-se que a maior parte dos entrevistados (11) considera que o assédio envolve situações de exposição ou humilhação no ambiente de trabalho, assim como as definições propostas por Freitas, Heloani e Barreto (2008), Gosdal *et al.* (2009) e Peli e Teixeira (2006).

O assédio moral, eu considero a exposição do funcionário. Você colocar em um ranking, que você aponte onde o funcionário está. Fazer um ranking de dez pessoas, você está em último e eles colocam um destaque em vermelho. (GABRIEL)

Qualquer expressão, qualquer atitude que vá me comprometer no meu local de trabalho. Qualquer coisa relacionada ao meu trabalho em si, que isso venha me atormentar, me incapacitar de fazer o que eu preciso fazer. Uma palavra, um gesto, tudo isso, se não for cooperar para o meu bem estar no meu local de trabalho, para mim já vira um assédio. Um olhar, uma expressão, não é só falar, não é só agredir verbalmente, não é só isso, tem muitas coisas nas entrelinhas. (FÁTIMA)

Houve cinco entrevistados que apontaram a imposição de tarefas não condizentes com o cargo ou antiéticas como sendo assédio moral. Apenas uma pessoa vinculou a violência com a impossibilidade de gozar direitos, como ter férias de 30 dias. Essas atitudes se enquadram na deterioração proposital das condições de trabalho proposta por Hirigoyen (2015).

(O assédio é) O desrespeito mesmo. De achar que a gente tem que fazer além do que a gente pode. Eu estou ali para trabalhar, eu recebo o meu salário para trabalhar, mas, assim, uma coisa é você obrigar o cliente a fazer. Eu sou uma pessoa que eu não gosto de fazer coisa errada. Então, não adianta ele (gestor) me falar que eu tenho que fazer um empréstimo e embutir um seguro que eu não vou fazer se o cliente não me autorizar. E isso acontece. Isso foi um dos motivos de eu não bater minhas metas e de eu ter um problema muito grande. Porque assim eu explico para o cliente tudo o que estou fazendo ali para não ter um problema futuro e isso é cobrado. Acontece muito de fazer empréstimo e colocar seguro para o cliente, não explicar de forma correta e no mês seguinte o cliente vim cobrando e o cliente reclamar, então assim, eu tento evitar isso. (CAROLINA)

A existência de cobranças exageradas e metas abusivas foi um ponto abordado por quatro bancários. Conforme apontado por Padilha (2015) o assédio tem sido recorrente em ambientes onde prevalece a cobrança de resultados impossíveis. E ainda, situações que envolvem ameaças ou chantagens são percebidas por três entrevistados como formas de assediar os trabalhadores. As ameaças implicam principalmente na perda do emprego, assim como destacado na literatura (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; JACQUES; AMAZARRAY, 2006). As chantagens são utilizadas a partir da percepção de um ponto fraco do indivíduo, como no depoimento de Lorena: “Fazer uma certa chantagem, 'a você quer ser promovida, então tem que fazer isso e isso, você quer sua transferência, então tem que ser

assim””, essa é uma tática utilizada por assediadores prevista por Nunes e Tolfo (2015). Apenas uma pessoa ressaltou difamações e calúnias associados a essa violência.

Essa própria resistência do grupo, no que você está fazendo, sim. Cochicho no corredor, (colegas) “porque fulana transou com o gerente, por isso que foi promovida”, então isso aí eu acho complicado. Fofoca de corredor, eu considero isso também. Porque você não pode ter o mérito do seu trabalho para ser promovido, as pessoas vão acreditar que você fez alguma coisa para ser promovido. (MARIA FERNANDA)

As calúnias exemplificadas no depoimento de Maria Fernanda partem de colegas de trabalho. Nesse caso, percebe-se o assédio horizontal, em que difamações são utilizadas para denegrir e prejudicar sua imagem. Nessa situação, um desempenho satisfatório atrelado a uma promoção ameaçam os colegas de trabalho.

Apenas um dos entrevistados relatou opinião diferente dos demais quanto ao tema. Na visão de Carlos, antes os gestores brigavam e gritavam com funcionários e os expunham diante de toda a agência. Para ele, o assédio hoje tem sido mais velado, escondido.

Outro ponto relevante que surgiu durante as respostas dos entrevistados, é que maioria dos bancários desta pesquisa (11 pessoas) utilizou suas vivências para conceituar o que é o assédio moral. Assim, o que se pode constatar é que essa violência faz parte de suas experiências profissionais no banco. Também corroboram essa constatação os próprios relatos de assédio que serão expostos no decorrer das análises.

Procurou-se identificar também a percepção dos bancários quanto à questão do ato isolado. Isso porque, conforme apontado anteriormente, critérios utilizados para conceituar o assédio são a repetição e frequência com que as atitudes ocorrem. A respeito disso, na categoria “O ato isolado”, a maior parte dos entrevistados (17 pessoas) considera que dependendo do ato, ainda que ocorra uma única vez, ele pode ser considerado assédio.

Sim, um ato isolado com certeza pode ser considerado. Porque já aconteceu comigo, de uma gerente sempre ter me apoiado, e numa situação isolada que eu não produzi ela acabou comigo. Ela falou simplesmente que eu não tinha apresentado números nenhum naquele dia, que eu realmente não tinha feito nada. É como se eu não tivesse trabalhado. E o tom que ela usou para falar, as palavras que ela usou para falar, não foram essas que eu passei para você. Foi a forma dela falar, foi a forma grossa dela falar. Eu fui tentar me explicar, mostrar o que eu tinha feito as ligações que eu tinha feito no dia, mesmo assim, para ela aquilo não foi nada. (RAFAELA)

Ainda mais essas coisas pontuais, vamos supor, aconteceu uma vez, aquilo ali pode te impactar pelo resto do seu trabalho. Eu tenho um exemplo pessoal disso, dentro da instituição que eu trabalho. Então, assim, isso pode gerar um trauma, pode sim, mesmo que, “a não, só é considerado se acontecer todos os dias ou uma vez por semana”. Não, aconteceu uma vez, pode gerar trauma, pode te impedir de você ter um melhor desempenho dentro da sua carreira, pode. (FÁTIMA)

Os depoimentos anteriores reforçam o que defende Bicalho (2008) a respeito das violências pontuais. Para a autora determinadas situações podem atingir o indivíduo de forma mais prejudicial do que situações vivenciadas de forma frequente. Verificar as opiniões dos entrevistados acerca do ato isolado é importante visto que violências desse tipo podem não ter tratativa ou não ser alvo de políticas das empresas e elaboração de leis, por não se enquadrarem nas definições mais usuais sobre o assédio.

Apenas quatro bancários, portanto, acreditam que as violências só podem ser caracterizadas como assédio quando ocorrem repetidamente, independentes de qual situação seja. O depoimento de André foi o mais enfático a respeito disso, antes mesmo de ser questionado sobre os atos isolados, comentou: “Eu não identifico como assédio moral situações pontuais. Eu acho que o assédio você tem que separar muito bem das questões pontuais”. Outro relato que merece atenção é o de Paula. No seu depoimento, para conceituar a violência utilizou o termo “repetitivo” três vezes. Entretanto, quando questionada a respeito do ato pontual, fez ressalvas com relação a gravidade deste. Paula exemplificou que falar com uma pessoa que ela é “burra” ou discriminar alguém pela cor da pele pode ser configurado como assédio, ainda que ocorrido uma única vez.

As exposições apresentadas na análise do tema “O que é o assédio para os bancários” elucidam a complexidade que permeia o tema. Na visão da maioria dos bancários entrevistados, o ato isolado, dependendo do tipo e da gravidade pode ser considerado assédio moral. Entretanto, conforme apontado na literatura esses casos não são qualificados como tal. Nesse sentido, um questionamento é pertinente: como atribuir uma frequência mínima para caracterizar tais comportamentos? Essa ponderação é relevante, pois apenas o próprio indivíduo é capaz de declarar o quanto a situação o causou sofrimento.

4.3 A AÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DOS BANCÁRIOS

O próximo tema que sustentou a análise abrange “A Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral”. Duas categorias compõem o tema: “Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio” e “O papel da Gestão de Pessoas”.

Na primeira categoria, buscou-se identificar qual a percepção dos bancários com relação à existência de políticas e diretrizes adotadas pelos bancos. Na segunda, auferiu-se a visão dos trabalhadores com relação ao papel da área de GP no que tange ao enfrentamento e combate ao assédio moral. Esse processo de análise está representado na tabela a seguir.

Tabela 3: A ação da gestão de pessoas na percepção dos bancários

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio	Existem políticas contra o assédio moral, mas só no papel, na prática não são efetivas	14	Maria Fernanda, Gabriela, Leonardo, Ana Márcia, Carolina, Carla, Camila, Gabriel, Paula, Rosa, Gabriela, Antônio, Xuxa, Márcio
	Não existem políticas contra o assédio moral	3	Isadora Franco, Carlos, João Antônio
	Existem políticas contra o assédio moral e são efetivas	3	Lorena, Fátima, André
	Existem políticas e não sei dizer se são efetivas pois nunca utilizei as ferramentas disponíveis	1	João
O papel da gestão de pessoas	Capacitação de gestores	10	Gabriela, Maria Fernanda, Leonardo, Ana Márcia, Gabriel, Fátima, João, Antônio, João Antônio, Xuxa,
	Atuação mais efetiva na seleção e promoção de funcionários	6	Maria Fernanda, Isadora Franco, Gabriela, Gabriel, Paula, Rafaela
	Controle e fiscalização nas agências	6	Isadora Franco, Carolina, Camila, João, Rosa, Carlos
	Tratar as ocorrências	2	Fátima, André
	Programas voltados para a saúde do trabalhador	1	Rafaela
	A área de gestão de pessoas ser em outra localidade é um problema	7	Maria Fernanda, Isadora Franco, Carolina; Gabriel, Rosa, Xuxa, Márcio

Fonte: Dados da pesquisa

Na primeira categoria “Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio”, identificaram-se diferentes percepções dos bancários. A maioria dos entrevistados (14 pessoas) acredita que os bancos em que trabalham possuem políticas que objetivam prevenir que ocorram situações assediadoras no ambiente laboral. Entretanto, para estes trabalhadores os procedimentos a que se referem estão no plano do discurso, ou seja, na prática eles não são efetivos.

Ah isso tem normativo. Normativo interno que a gente tem no site, no nosso sistema interno. Mas isso aí né, na prática...Na prática não existe não. Na prática não existe. Tanto é que o sindicato já foi duas vezes conversar com ele (gestor) lá na agência por causa de pessoas que denunciaram ele. (CAROLINA)

Tem. Tem várias políticas, inclusive eles criam canais de comunicação, lá a gente tem ombudsman, tem vários acessos sim. Mas, não são muito efetivos, todo mundo tem medo: "Ah, eu não vou falar com o Ombudsman, eu não vou fazer nada porque eu tenho medo". Por exemplo, eu não conheço ninguém que usou. Eu acho que se alguém que já contratou, só em estado máximo que chegou, sei lá. Eu não consigo imaginar, eu acho que é pouco efetivo. (CARLA)

No papel tem, mas na prática nunca vi. (CAMILA)

Nos depoimentos percebe-se que os entrevistados reconhecem que existem políticas contra o assédio, mas não consideram que alcancem efeitos práticos. A percepção de que elas não são efetivas refere-se principalmente a dois fatores. O primeiro relaciona-se a existência de casos de assédio, ou seja, algo que não deveria ocorrer, já que existe uma política de orientação que o comportamento é inadequado. A segunda, explicitada na fala de Carla e em mais alguns depoimentos ao longo dos relatos, é que as ferramentas propostas pelas instituições bancárias, que visam dar suporte na tratativa dessas questões, não são utilizadas muitas vezes por receio dos funcionários.

O medo de utilizar o canal de denúncia foi citado por oito bancários. Na visão de Gabriel, ainda que a denúncia seja anônima, dependendo da formação da equipe, é possível descobrir quem denunciou, pois o assediador sabe com quem ele está tendo mais atrito. Algo semelhante foi descrito por Paula.

Nós temos o ombudsman. Ele é um canal de telefone que a gente pode fazer a reclamação e falar o que a gente está sofrendo. Nós temos esse canal. Porém o fato que ocorreu com uma funcionária, que ela entrou e fez essa reclamação, eu não sei se foram eles que falaram ou ela que falou. Mas, a pessoa que foi denunciada ficou sabendo que essa pessoa que tinha denunciado. Não sei se foi a própria pessoa que falou, ou se foi o canal deles, mas a pessoa ficou sabendo. Gerou aquele clima super chato. A menina sempre está afastando porque ela ficou mal falada com todos. E aí ela volta a trabalhar, afasta um pouco, volta a trabalhar, justamente por causa disso. (PAULA)

Tem (canais) e já foi utilizado e a pessoa que fez a denúncia foi mandada embora. Tá reintegrada, tá trabalhando, mas foi mandada embora. É muito complicado isso, você vai fazer denúncia e ser mandado embora, então você não faz. (CAROLINA)

Situações como aquela apontada por Paula e Carolina inibem os funcionários de utilizar os canais de denúncia disponíveis pela empresa. As ferramentas que deveriam ser utilizadas para coibir o assédio, não são vistas como seguras pelos trabalhadores. Nesse caso, as vítimas de assédio sentem-se inseguras e receosas de que alguma punição ou exposição ocorra, fato apontado por Heloani (2016). Uma evidência disso é o baixo quantitativo de trabalhadores que denunciam a violência, como ressaltado na pesquisa realizada por Nunes e Tolfo (2015) com funcionários de uma instituição universitária, em que apenas 24,7% das vítimas de assédio moral denunciaram a situação vivida.

Para João, existem manuais e canais de denúncia contra o assédio no banco em que trabalha, entretanto ele não soube responder se são efetivos, no sentido de coibir ou tratar o problema, pois nunca precisou utilizar os canais, além de não ter presenciado situações de assédio no banco. Houve três entrevistados que apontaram que não existem políticas contra o

assédio no banco. Apenas três bancários acreditam que as políticas que o banco adota são efetivas.

Em síntese, excluindo o quantitativo daqueles que informaram que o banco em que trabalha não possui políticas contra o assédio moral, dezoito bancários percebem a existência de normativos ou ferramentas para combate e tratativa do problema. Entretanto, para a maior parte, essas políticas não garantem que situações desse tipo ocorram na prática. O objetivo desses regulamentos deve ser direcionado para a eliminação de qualquer tipo de comportamento inadequado no trabalho. Contudo, é preciso que extrapolem o papel e se traduzam em ações, contribuindo dessa forma para modificação da cultura organizacional, sendo este elemento preponderante na presença ou ausência de comportamentos violentos no trabalho, conforme apontam Einarsen e Hoel (2008).

A segunda categoria “O papel da Gestão de Pessoas”, trata da percepção dos bancários em relação às possíveis atribuições que a área deve ter para evitar e tratar o assédio. Uma parcela significativa dos entrevistados (10 pessoas) apontou como uma função da área capacitar gestores para o exercício da liderança. É provável que esse resultado esteja associado com as situações de assédio que os bancários viveram ou vivem. Isso porque, conforme serão apresentados adiante, na maior parte das violências sofridas os gestores são os assediadores. Dessa forma, uma atuação mais efetiva orientando o comportamento do líder, provavelmente reduziria as situações de assédio no trabalho.

Outro aspecto ressaltado pelos trabalhadores é a atuação da GP nos processos de seleção e promoção de pessoas para cargo de gestão, apontado por seis bancários. Mais uma vez, o líder é mencionado como um foco necessário das atividades da área.

Eu acho que no banco, a primeira coisa que deveria ser feito é o seguinte, se o cara vai assumir um cargo de gestão de pessoas, ele tem que ser preparado para ser um gestor de pessoas. Ninguém entra no banco, ou melhor, na ponta igual a gente está aqui, fazendo um curso de RH. O cara entra fazendo contabilidade, administração, mas voltado para resultado, para venda, tanto que é o cara que já trabalhou no seguro, o cara que já trabalhou em uma loja. É sempre o cara que tem tino comercial para vendas. Então, eu acho que o cara tinha que ser trabalhado como gestor de pessoas. O banco tinha que entender que é recursos humanos, é um recurso que você tem. Se o cara não está bem de vendas, é chegar e falar: (Área de gestão de pessoas) "Poxa, mas será que esse cara não tem uma aptidão para estar em outro departamento dentro do banco, se não vendas? Será que eu não posso colocar o cara no operacional, que o cara vai ser bom nessa área?" Então, trabalhar a parte de recursos, eu acho que o banco poderia implementar isso, fazer uma análise do cara. Existem análises de perfil do funcionário, mas é voltado para resultado. É sempre voltado para resultado. [...] Eu acho que poderia ter uma política de análise de perfil, de realocação de funcionário, de aprimoramento do cara que vai virar gestor. Colocar esse cara bem preparado para ser gestor de pessoas, gestor de conflito e não simplesmente um bom vendedor. (GABRIEL)

Eu acho que deveria ser um requisito para você ocupar cargo gerencial de ter algum preparo de saber como que faz um feedback, de ter um espírito de liderança verdadeiro e não simplesmente, "sou chefe e vou mandar". Eu acho que isso faz muita falta. (JOÃO ANTÔNIO)

Nesses depoimentos, percebe-se que muitas vezes os gestores não têm a qualificação necessária para liderar e tampouco atuar no combate ao assédio moral. Um dos motivos que pode explicar essa situação é a preocupação demasiada das instituições com a rentabilidade dos negócios, ressaltada na fala de Márcio “No banco tudo é produção. O banco não quer saber se sua alma é boa, quer saber se você produz bem”. Nesse cenário, as ações relativas às pessoas ficam em segundo plano. Conforme resalta Bruno (2011) todos os trabalhadores foram transformados em vendedores.

Acrescenta-se que o controle e realização de fiscalizações periódicas da gestão de pessoas nas agências foi apontado por seis bancários. O sentido das falas refere-se à averiguação do comportamento principalmente dos gestores e como está o clima de trabalho.

É criar métodos, para criar os objetivos de regulação e controle. É mais o controle mesmo, de identificar, e talvez colocar um ambiente de trabalho mais favorável como uma das metas da agência. Para aparecer não só um número de produção, mas também um número de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. (CAMILA)

Ainda que menos recorrente nas falas, outro ponto a ressaltar como função da área de gestão de pessoas, é a tratativa de situações de assédio. Esse posicionamento foi apontado por dois entrevistados. Fátima ressaltou que além de tratar às ocorrências a área deveria criar programas preventivos. Na sua visão, as empresas não desenvolvem tais atividades devido ao custo envolvido.

Nossa, eu acho que é total. Eu acho que tem que ter um apoio inegável. Não tenho dúvidas de que o papel do RH, como ele é descrito dentro das suas políticas que tem que ser feitas, eu acho que ele é uma ferramenta essencial para o assediador ser identificado e ter as devidas penalidades. E o assediado ter a certeza de que ele não vai ter retaliação, de que ele pode denunciar, de que ele não vai cair no conto do "mi, mi, mi" (*sic*), da história de que ele está reclamando atoa, porque isso é um assunto muito sério. É um assunto que provoca uma doença dentro da organização. [...] E o papel do RH vem para dar suporte e ser a força motriz desse processo que é delicado, é complexo, demanda estudo, demanda isenção de postura. Então você tem que ser muito isento na hora de conduzir esse processo. (ANDRÉ)

No depoimento de André, pontos importantes são ressaltados com relação ao combate do assédio moral, são eles: penalidades para os assediador, garantia de não retaliação ao assediado e isenção na condução do processo de apuração. Esses são aspectos

fundamentais e devem ser garantidos em uma política de combate contra o assédio moral, conforme apontado por Freitas, Heloani e Barreto (2008) e Peli e Teixeira (2006).

Apenas uma pessoa apontou que a gestão de pessoas deve ter como foco de atuação a saúde dos trabalhadores. Para Rafaela quando um funcionário adoece e se afasta ele sofre preconceito e ainda “não é visto mais, ele não é bem visto mais dentro do banco”. Provavelmente, sua resposta elucida o atual momento que está vivendo. Rafaela é uma bancária adoecida e que está afastada do trabalho.

Além dos aspectos relativos ao papel da gestão de pessoas com relação ao assédio, um ponto que emergiu durante as falas foi a dificuldade percebida pelos bancários com relação à distância física da agência em relação ao setor de GP. Isso ocorre, pois todos os bancos que fazem parte dessa pesquisa possuem uma gerência de pessoas centralizada, muitas vezes localizadas em capitais. No caso dos bancos Gama e Alfa há unidades do setor regionais, as dependências que respondem por Juiz de Fora se localizam em Belo Horizonte. Apenas uma entrevistada do banco Épsilon comentou que na cidade de Juiz de Fora atua uma funcionária designada para atividades da GP da instituição (entretanto esse ponto não foi falado pelo gestor do banco Épsilon). Dessa forma, para sete bancários a falta de proximidade com a área é vista como um problema.

O papel (da gestão de pessoas) é importantíssimo. O problema do banco Delta é que uma empresa muito espalhada, agências, muito pulverizadas, mas a central é São Paulo. (ISADORA FRANCO)

É que, no caso do banco que eu trabalho, como ela (a gestão de pessoas) é centralizada, ela não enxerga o dia a dia da agência, ela não enxerga como está sendo a atuação. Então às vezes, poderia ter uma visita frequente às agências, principalmente as que estão tendo uma incidência maior (de assédio), para enxergar para ver o que é e trabalhar isso. (MARIA FERNANDA)

Então, a área de gestão de pessoas em um banco, o papel dela é só informação. Você me desculpa, porque é difícil falar isso mesmo, porque é só colocar lá: (Gestão de Pessoas) "olha, se você quiser fazer um ombudsman ligue para tal". Eles mandam uns panfletinhos (*sic*) para colocar na borda do computador, colocar na sala. Mas é muito pouco efetivo. Os caras estão em São Paulo, você não tem ninguém da gestão de pessoas na cidade. (MÁRCIO)

Um ponto importante a salientar é que a principal pergunta que sustentou a categoria “O papel da gestão de pessoas” foi: “Para você, qual é o papel da gestão de pessoas com relação ao combate ao assédio moral?”. Entretanto, as respostas dos bancários, com exceção de uma entrevistada, refletem o que a GP dos bancos que trabalham deveria promover. Nesse sentido, os aspectos apontados anteriormente, não são realizados pela gestão de pessoas, ou são promovidos de forma ineficiente, na visão dos entrevistados.

A respeito da atuação da gestão de pessoas, duas funcionárias percebem que esse setor atua contra os funcionários. Rosa comentou que durante a entrevista, conversando sobre o tema é que ela se lembrou de que existe uma área de GP no banco. A bancária contou uma situação em que foi agredida verbalmente por um funcionário do setor. Da mesma forma, Xuxa tem uma imagem negativa da atuação desses profissionais.

Seria o ideal (a gestão de pessoas capacitar gestores), mas a gestão de pessoas do banco eu falo que não tem. Porque o RH é contra (os bancários). A gente teve uma situação recente, que a gente tem uma pessoa do RH aqui em Juiz de Fora que ela faz questão de declarar que quem está licenciado ela não quer ter contato. Sendo que, o RH é para isso. Se a pessoa está licenciada, às vezes não ligar, mas quando a pessoa retorna ter esse apoio. Não tem esse apoio de forma alguma, ela tenta manter distância. Se você está licenciado, você não interessa mais. E isso foi falado várias vezes, inclusive passa para nós. Essa situação de licenciado. É deixado de lado mesmo, até atrapalha, até atrapalha. (XUXA)

Nota-se pela indignação expressada no depoimento de Xuxa, o despreparo da área para tratar situações vivenciadas pelos trabalhadores. Esse relato comprova o que ressalta Tolfo, Nunes e Emmendoefter (2015). Para os autores, a área tem sido negligente no tratamento dessas questões. Tendo em vista esses comportamentos relatados pelas bancárias, deve-se levar em consideração a necessidade de capacitações e orientações para os próprios membros da equipe de GP. Essas ações são necessárias, pois a área deve atuar de forma a erradicar a violência no ambiente de trabalho e não de forma oposta ser a protagonista das ocorrências.

Ainda a respeito de ações de combate ao assédio e tratamento dos casos, acrescenta-se que foi possível perceber que os bancários reconhecem o sindicato como um ponto de suporte para denúncias. No depoimento de doze bancários, surgiu o nome da instituição como apoio para a questão. Márcio em sua fala comentou que no banco em que trabalha, não tem uma gestão de pessoas atuante, mas tem o sindicato.

Porque o sindicato dos bancários é muito forte, muito forte mesmo. Melhor coisa que a gente tem, é o sindicato. Eu agradeço a eles todos os dias, porque assim, eles mantêm o nosso emprego, mantêm os nossos benefícios, eles conseguem segurar, eles brigam muito com a gente. Por isso que eu acho quase bancário nenhum vai abdicar do direito do dever de ter que pagar o sindicato. [...] O sindicato é muito combativo, estão em cima, fecham agência, bota tarja preta na frente avisando que a agência fez isso (assédio) com tal funcionário. Você não tem a gestão de pessoas, mas você tem um sindicato para você ir reclamar. (MÁRCIO)

Por parte do banco não (tem tratativa sobre o assédio). No sindicato existem denúncias. O sindicato talvez seja a instituição, no caso de bancários, o sindicato de Juiz de Fora talvez seja o que mais trabalha em cima disso daí (assédio). (GABRIEL)

No depoimento dos entrevistados, percebe-se que a atuação do sindicato dos bancários em Juiz de Fora é reconhecida pelos funcionários do setor. A pesquisa documental apontou que existe uma crescente preocupação dos sindicatos quanto ao problema.

Em 2011 foi firmado um acordo entre a Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da CUT (Contraf-CUT) e a Federação Nacional dos Bancos (FENABAN) que prevê mecanismos que possibilitam a denúncia, apuração e resolução de situações de assédio moral no trabalho com o auxílio dos sindicatos. O acordo contempla a criação de instrumentos de denúncia pelos sindicatos que encaminha para os bancos. A partir disso, as resoluções realizadas pelo banco devem ser explicitadas para o sindicato, bem como para os trabalhadores da unidade. O acordo foi inserido na Convenção Coletiva de Trabalho da categoria e conta com a participação de 10 bancos que compõem o sistema financeiro nacional (CONTRAF, 2016).

O Sindicato dos Trabalhadores do Ramo Financeiro da Zona da Mata e Sul de Minas (SINTRAF JF), região na qual foi desenvolvida a presente pesquisa, desenvolve ações que visam estimular os bancários a denunciar as violências sofridas no ambiente laboral. No site do SINTRAF JF consta um formulário eletrônico que o trabalhador pode utilizar para fazer sua denúncia.

Em 2017, uma das campanhas lançadas pela instituição foi “Assuma o controle – A Saúde é Sua!”. Foi possível ter acesso a uma cartilha da campanha que foi distribuída aos trabalhadores em Juiz de Fora. O material contém algumas informações a respeito de conquistas, direitos, adoecimentos e assédio moral. Uma das matérias traz uma entrevista com o professor Roberto Heloani, especialista no assunto, tem o título “Assédio moral gera um verdadeiro Rol de problemas de saúde” (CONTRAF, 2017).

4.4 POSSÍVEIS CAUSAS DO ASSÉDIO

É importante salientar, que os elementos que podem propiciar o surgimento do assédio, precisam ser identificados. Buscou-se apurar quais são as causas do assédio moral na visão dos sujeitos entrevistados.

Além disso, dois pontos específicos foram investigados, o sistema de metas e recompensas e o clima de trabalho. Assim, o tema de análise referente a “Possíveis Causas?”, está resumido na tabela a seguir.

Tabela 4: Possíveis causas do assédio

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
Nexo causal	O assédio é provocado pela pressão para o atingimento de metas	13	Maria Fernanda; Gabriela; Leonardo; Ana Márcia; Carolina; Gabriel; João; Paula; Rafaela; Antônio; Xuxa; Carlos; Márcio
	O assédio é provocado pela pressão para o atingimento de metas associado às características e comportamentos do gestor	6	Lorena; Carla; Camila; Fátima; Rosa; João Antônio
	O assédio é provocado por características e comportamentos do gestor	1	André
	O assédio ocorre porque não existem sistemas de punições para a os agressores	1	Isadora Franco
	O sistema de metas e recompensas pode influenciar para que casos de assédio ocorram	20	Maria Fernanda; Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Leonardo; Ana Márcia; Carolina; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; João; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos; Márcio
	O sistema de metas e recompensas não pode influenciar para que casos de assédio ocorram	1	André
	O clima de trabalho pode influenciar para que casos de assédio ocorram	20	Maria Fernanda; Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Leonardo; Ana Márcia; Carolina; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; João; André; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos
	O clima de trabalho não pode influenciar para que casos de assédio ocorram	1	Márcio

Fonte: Dados da pesquisa

Auferiu-se nessa categoria que treze entrevistados associam as ocorrências de assédio moral com a pressão exercida para o atingimento de metas.

São os números cada vez mais expressivos que o banco exige. Essa busca pelo lucro, que cada ano é uma coisa mais absurda, que não vê realmente nenhum funcionário como ser humano. Vê como uma produção mesmo. Você tem que dar produção. Ali, você corre muito o risco de muitas vezes você ter que trabalhar fora da ética. Infelizmente. (RAFAELA)

Para seis bancários, as causas do assédio estão relacionadas tanto com a pressão pelo atingimento de metas bem como a personalidade ou características do assediador. Apenas uma entrevistada apontou como causa dessa violência a ausência de punições praticas pelo banco. Um bancário ressaltou que as situações relacionam-se somente com aspectos pessoais do assediador.

Eu não consigo identificar o motivo do assédio moral se não seja pessoal. Uma empresa onde as pessoas entram por concurso, e você tem uma grande dificuldade de descomissionar ela quando o cargo é comissionado, e às vezes de pedir a transferência, porque eu acho que isso quase não existe, quando acontece um problema de assédio, quem sai é o gestor, normalmente sai o gestor, eu não consigo

identificar uma outra questão a não ser uma questão pessoal. Uma danificação no processo desse relacionamento entre as pessoas. Seja uma empatia, por exemplo, acontece muito disso, comissionamentos ordenados por setores do banco acima. [...] (ANDRÉ)

No entanto, para exemplificar como essas situações ocorrem André enfatizou problemas relacionados à organização do trabalho.

Vou te dar um exemplo. O banco passou por um processo de reestruturação no início do ano. Final do ano passado, início desse ano. Então, muitas pessoas perderam as suas vagas nas dependências. Nós temos até hoje, só para você ter uma ideia da magnitude desse problema de pessoas, nós temos até hoje pessoas que eram comissionadas, que perderam a comissão, pois não existe mais aquele cargo naquela dependência. Então, ela tem, obrigatoriamente, pelo estatuto do banco, o direito de ocupar as primeiras vagas que vão surgindo. Então, por exemplo, eu sou gerente geral de uma agência, então eu tenho que colocar fulano de tal, a gente fala que é priorizado, aquela pessoa está na lista de priorização para ocupar aquele cargo. Porque ela perdeu o cargo por causa de uma reestruturação organizacional do banco. Eu coloco aquela pessoa, mas na verdade eu queria colocar outra e essa pessoa não me corresponde como eu acharia que aquela outra ia me responder. Então, eu começo, às vezes a expor ela, a fazer uma gestão de pessoas, sobre essa pessoa que eu não queria que viesse para minha dependência de forma a expor ao ridículo, às vezes até chamar a atenção. (ANDRÉ)

O depoimento de André é importante para elucidar que conflitos entre trabalhadores podem surgir devido a problemas da organização do trabalho. Com isso, percebe-se que comportamentos inadequados podem ser potencializados devido à inexistência de políticas adequadas de gestão de pessoas.

Outro ponto que corrobora com a noção de que o assédio ocorre devido a ineficiências do contexto de trabalho é a percepção dos bancários quanto àqueles que exercem pressões: os gestores. Apurou-se que para nove pessoas, seus líderes também sofrem pressões para entrega de resultados. Dessa forma, o elevado nível de estresse a que são submetidos, contribuem para o surgimento de atitudes inadequadas. Ou seja, ao mesmo tempo em que o gestor assedia, ele pode estar sendo assediado, fato observado por Gaulejac (2007).

Uma série de coisas. Problemas pessoais... Porque assim, estou te falando no meu ambiente de trabalho, o que provoca o meu gestor ser assediado e ele vim e assediar, é o gestor dele. Então, assim, vem de cima. Tudo do alto escalão. Existem metas para ser cumpridas, tem que ter as vendas. Há um tempo não existia, mas hoje, as duas áreas, tanto a operacional quanto a comercial, tem que vender. Então, assim, está vindo do alto mesmo. Está vindo de resultados. O banco, ele quer estar sempre em primeiro nas pesquisas, em nível de satisfação, em nível de tudo, de lucratividade, então, acontece isso (FÁTIMA)

[...] E quando você vai colocando meta, em cima de meta, em cima de meta, você vai colocando uma carga em cima de resultado e essa carga o meu chefe também

tem essa mensuração, a porrada (*sic*) vai descendo de cima para baixo. Então acho que é sempre resultado. (GABRIEL)

Ainda na categoria “Nexo causal”, buscou-se compreender a percepção dos entrevistados quanto à relação entre o assédio moral e sistema de metas e recompensas adotado pelos bancos. Identificou-se que para 20 entrevistados esse sistema pode induzir o surgimento de situações violentas no trabalho. Reforça-se que esse resultado condiz com o argumento defendido por pesquisadores (BARRETO; HELOANI, 2015; BRUNO, 2011; FREITAS, 2002; JACQUES; AMAZARRAY, 2006; PADILHA, 2015; NUNES; TOLFO, 2013; SALIN; HOEL, 2011) que associam a ocorrência de comportamentos inadequados no trabalho com a existência de metas abusivas e sistemas de recompensas.

Com certeza, com certeza. Esse sistema de metas do jeito que ele é feito, ele é muito cruel. Ele é muito, na minha visão, eu que estudei economia, alguma coisa de administração, as metas não são, na maioria delas, factíveis. Você não consegue ver aquilo ali como uma coisa que você consegue alcançar. Ela não é discutida. Todo lugar que você vê sobre administração fala que as metas têm que ser discutidas com quem vai fazer. Não, a gente só recebe o número, tem que fazer isso, se vira. [...] (JOÃO)

Totalmente. Tem uma ligação muito direta, a meta com o assédio moral. Porque você é torturado psicologicamente para você bater metas todos os dias que você chega. Então você recebe e-mails o dia inteiro, você tem ligações o dia inteiro, você tem ligações não só do seu gerente da sua agência, mas como da regional, da diretoria. Então vem pressão em cima de você através de todos os meios que você pode imaginar. Telefone, e-mail, todos os meios que você pode imaginar. Então, está diretamente ligado com as metas sim. (RAFAELA)

Foi questionado também para os sujeitos se a área de Gestão de Pessoas tem alguma atuação para evitar que esse sistema de metas e recompensas seja uma ferramenta de assédio. Na percepção dos vinte bancários, a área não possui nenhuma atuação em relação a isso.

Em relação ao sistema de metas não. O RH não interfere na meta. Mas eu acho que o RH tenta lançar algumas políticas. O RH eu acho que ele tem a ideia certa, de tentar evitar e diminuir esse assédio moral, mas eu acho que é uma linha muito fechada. A linha comercial do banco é muito fechada, ela não aceita a interferência do RH assim. (GABRIEL)

Mais uma vez, nota-se que a atuação da Gestão de Pessoas é subordinada às estratégias utilizadas pelos bancos quanto à produção. Dessa forma, ainda que a área tenha políticas adequadas e bem estruturadas, elas não vão ser efetivas se não houver abertura por parte da cúpula administrativa para que as ações sejam executadas.

Apenas um funcionário apontou que o sistema de metas e recompensas não induz o surgimento do assédio moral no trabalho. Considerando que para André o que provoca o assédio são características pessoais do assediador, sua resposta é condizente. Nota-se inclusive uma tentativa de isenção da responsabilidade da empresa em seu depoimento, uma vez que ele procura enfatizar que o programa é bem estruturado.

Não, eu acho que não. Eu acho que a forma com que os gestores trabalham essa questão. A cobrança de metas. Agora, a empresa em si, como é descrito o programa, não. Eu acho que é um programa muito bacana, não vejo uma deficiência no programa que gere gestores que são assediadores, ou que propiciam o ambiente para o assédio. É o que eu te falei, eu acho que isso é muito pessoal. É um descontrole emocional, psicológico que gera esse problema. Eu não vejo a empresa, essa política que a empresa tem, para conduzir a esse ambiente, eu realmente não acredito nisso. (ANDRÉ)

Especificamente a respeito do clima, apenas Márcio teve resposta diferente dos demais participantes. Provavelmente, sua percepção reflete o ambiente de trabalho atual que está vivendo em que é membro de uma equipe mais coesa que possui resultados satisfatórios. A maior parte (20 pessoas) acredita que o clima pode influenciar na ocorrência de casos de assédio.

[...] Quando você tem um clima já complicado, onde as relações das pessoas são complicadas, são difíceis, não só o assédio ascendente, descendente, eu acho que pode sim (influenciar). Quando tem um clima muito pesado, pessoas com problemas de relação humana muito complexos, eu acho que pode sim. (ANDRÉ)

A respeito das atividades promovidas pela Gestão de Pessoas para estimular e garantir um clima de trabalho saudável, quatorze bancários acreditam não haver ações específicas sobre esse assunto. Os demais apontaram que a área realiza pesquisa de clima periodicamente. Entretanto, somente uma bancária considera que esse instrumento é efetivo gerando ações concretas a partir dos resultados apurados.

Eu vejo assim, muitas pesquisas que chegam por e-mail, perguntando né. Uns questionários enormes e a primeira coisa, a primeira observação que eu faço, ninguém tem tempo para responder aquilo. Na rotina, você não vai destinar quinze minutos para responder isso. Então, acaba que a maioria não responde e no final eles divulgam lá uma pesquisa de clima organizacional. Mas eu não vejo que ela seja um reflexo da realidade. (JOÃO ANTÔNIO)

Além da má utilização da ferramenta apontada pelos bancários, percebe-se no depoimento de João Antônio a falta de sensibilização do banco para que esse instrumento seja utilizado. Entretanto, isso pode ser feito até mesmo de forma proposital pela empresa,

conforme apontado por André. Para ele o banco tem a pesquisa, mas não estimula que seus funcionários a respondam: “Eu acho que o banco também, talvez não queira que isso seja tão divulgado”.

Além desse aspecto apontado, outro ponto identificado de falha das ações da GP quanto ao clima é destacado por Fátima. De acordo com a bancária, na instituição em que trabalha, foi adotado um programa que prevê a existência de agentes de clima nas agências. Esses funcionários assumem a responsabilidade de desenvolver ações para melhoria do clima. Essas atividades preveem a realização de reuniões com a equipe para tratativa de questões pertinentes ao assunto.

Essas reuniões, por exemplo, quando elas começaram a acontecer, o agente vinha, voltava com outras formas, com dicas para gente abordar o cliente para vender. “Ué, eu achei que era para outra coisa”. Então, na verdade, era uma reunião para a pessoa trocar ideia com outro colega e falar de abordagem de vendas. Não tem nada de clima nisso. (FÁTIMA)

Percebe-se no depoimento anterior que mais uma vez a preocupação central da empresa volta-se para os resultados. Um programa estruturado para atuar na melhoria do clima, em que possíveis pontes são criadas entre os funcionários e a Gestão de Pessoas por meio dos agentes de clima, não cumpre efetivamente o seu papel.

Em síntese, nota-se que, no que tange à categoria “Nexo causal”, que busca explicar os elementos que influenciam a ocorrência do assédio moral no ambiente bancário, a maior parte dos bancários acredita que ela está associada à cobrança de metas. Essa foi a principal causa apontada pelos trabalhadores, sendo posteriormente confirmada nas percepções em relação ao sistema de metas e recompensas adotado pelo banco.

4.5 RELATOS DE ASSÉDIO MORAL

Procurou-se identificar no tema “O assédio moral”, as ocorrências de violência no trabalho nas quais os entrevistados foram vítimas ou testemunhas. O processo de análise está apresentado na tabela a seguir.

Buscou-se compreender que tipo de ação foi realizada, quem praticou (assediador) e o contexto em que esta ocorreu. Investigou-se também como foi a reação das vítimas do assédio e dos colegas de trabalho. Examinaram-se as percepções dos entrevistados acerca de possíveis perfis de vítimas e agressores. Da mesma forma, apuraram-se as tratativas realizadas pelos bancos acerca das ocorrências.

Tabela 5: Relatos de assédio moral

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
As violências vividas	Ameaças	8	Ana Márcia; Fátima; Camila; Gabriel; Fátima; Rosa; Rafaela; Carla
	Exposição	7	Maria Fernanda; André; Gabriel; Antônio; João Antônio; Márcio; Xuxa
	Humilhação em momentos de fragilidade da vítima	5	Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Carolina; Rosa
	Criticar o trabalho de forma justa e exagerada	4	Maria Fernanda; Carolina; Gabriel; Rafaela
	Perseguição	4	André; Carla; Rosa; João Antônio
	Humilhação por possíveis erros cometidos	2	Fátima; Paula
	Calúnias	2	Rosa; Xuxa
	Imposição para vítima trabalhar errado	1	Márcio
Reação dos assediados	Não reagiu	6	Maria Fernanda; Gabriela; Ana Márcia; Camila; Gabriel; Antônio;
	Buscou conversar com colegas	3	Rosa; Carla, Xuxa
	Expunha para o superior os problemas do seu cargo e de sua unidade	2	Isadora Franco; Rafaela
	Chorava	2	Lorena; Carolina;
	Reagiu de forma explosiva	2	João Antônio; Márcio
	Procurou outros gestores	2	André; Paula
	Pensou em denunciar mas desistiu	1	Fátima
Reação dos colegas	Declarou que nas situações vividas teve apoio dos colegas	18	Maria Fernanda; Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Ana Márcia; Carolina; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; André; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Márcio

Fonte: Dados da pesquisa

“As violências vividas” compõem a primeira categoria desse tema. Para caracterização dessas violências, baseou-se na Lista de Atitudes hostis proposta por Hirigoyen (2015). É importante ressaltar que muitas vítimas, vivenciaram situações que se enquadram em mais de um tipo de situação hostil. Dos 21 bancários que participaram dessa pesquisa, 18 já passaram por alguma situação violenta no trabalho.

A principal ocorrência vivida pelos bancários refere-se a ameaças. Houve oito participantes que relataram situações desse tipo, em que os gestores eram os ameaçadores. O principal argumento utilizado pelos assediadores é a perda de emprego. Como destacado por Alves (2006), essa “emulação pelo medo” é utilizada para que o trabalhador produza mais.

Mas o problema é isso, essa cobrança abusiva, essa cobrança de te colocar contra a parede, ameaçar a te demitir, (gestor) “Você tem filho não tem, eu também, então porque você trabalha? Para sustentar seus filhos, então produz, porque senão você

não vai ter seu sustento”. Situação que eu já vivi também. Isso, para mim, é um assédio moral tremendo. (GABRIEL)

Foi assim, eu uma reunião que a gente teve antes de começar o expediente, a minha gestora chegou para a gente e falou: (gestora) "Oi gente", de forma muito sutil, (gestora) "Olá gente, bom dia. Olha só, lá fora tem uma fila de gente querendo entrar aqui no seu lugar, então, assim, a gente tem que fazer a nossa lojinha funcionar. Tá gente, então vamos lá, vamos trabalhar. (FÁTIMA)

Nos depoimentos, fica clara a situação humilhante em que os trabalhadores são expostos. Gabriel se emocionou nessa parte do depoimento, quando comentou que o gestor usou seus filhos como mecanismo para que ele produza mais. Fátima comentou que a ameaça é recorrente, para contar a situação do relato, ela mudou a voz para expressar o tom usado pela gestora, imitando uma forma mansa e doce.

Camila comentou que por um tempo estava na função de assistente de gerente e que nessa época seu gestor a ameaçava usando a perda da função como argumento:

Aconteceu comigo já, quando eu estava na função de assistente, de me ameaçar: (gestor) “Se você não fizer tal coisa vou cortar sua hora extra, ou vai perder sua função”, eu perdi minha função. Mas era sempre assim, eu sentia o tom de ameaça, se você não fizer você vai perder. (CAMILA)

No caso de Rafaela, quando ela trabalhava em outra cidade, a bancária solicitou a transferência para Juiz de Fora a partir de uma informação que havia aberto uma posição em uma agência da cidade. Na época, a unidade regional comentou que a possibilidade de cargo que havia para ela era de Gerente de unidade de atendimento avançado. Rafaela não queria assumir essa posição, pois é um cargo em que o funcionário assume sozinho uma unidade de atendimento localizada em cidades pequenas e ainda não se sentia preparada tecnicamente para tal função. No entanto, a unidade regional começou a pressioná-la até que um dia um funcionário do setor a ameaçou: “Olha, eu não sei se a regional e o banco vão entender porque você não quer crescer no banco não”. A partir daí Rafaela assumiu a unidade de atendimento e começou a vivenciar um processo de sofrimento provocado principalmente pela falta de segurança a que foi exposta, além da cobrança de metas incompatíveis com o que a unidade que trabalhava poderia ter de rentabilidade. Durante seu depoimento, Rafaela mostrou-se emocionada ao relembrar os momentos vividos e apresentou uma insatisfação por estar afastada, visto que gosta da rotina de trabalho.

Apurou-se ainda, casos em que a possibilidade de promoção, foi utilizada como chantagem. Isso ocorreu com Ana Márcia que estava pleiteando uma promoção para o cargo de gerência. De acordo com a bancária, os ocupantes desse cargo são instruídos pelo banco

(informalmente) a tirar menos de 30 de férias. Quando Ana Márcia foi gozar suas férias, seu gestor a ameaçou: “Você quer tirar 30 dias de férias, depois não reclama das consequências”. A bancária ressaltou ainda que esse gestor tinha atitudes diferentes com funcionárias mulheres. Na sua visão, as opiniões e sugestões só eram aceitas por ele quando provenientes de homens da equipe. Esse mesmo gestor exigiu que ela tivesse uma certificação específica que pelo seu cargo ainda não precisaria ter. Ele estabeleceu o prazo de 15 dias para que ela conseguisse essa certificação e falou: “Você deveria olhar no espelho e ter vergonha de não ter a certificação”.

No caso de Lorena, a sonhada transferência de cidade, foi usada pelo gestor para chantageá-la e também a seus colegas que estavam pleiteando a mudança.

Ele (gestor) era um carrasco, ele era um horror. Ele chamava eu e mais dois que queríamos muito a transferência, a gente sabe que Juiz de Fora é uma cidade muito visada, no Brasil inteiro. E aí ele usava da nossa vontade para poder pressionar a gente. Até que chegou um ponto que ele chamou a gente para conversar, criou um plano, um calendário: (gestor) "Olha, daqui a tanto tempo vai um, vai fulano, daqui a tanto tempo vai o outro", e aí a gente compreensivo: (Lorena e colegas) "Tudo bem", se não chega um tanto de gente nova e a agência sai perdendo e tal, só que ele nunca cumpriu. Para você ter uma ideia, esse cara, várias pessoas faziam denúncias no sindicato. Ele era um horror. Para você ter uma ideia ele até perdeu a função de Gerente Geral prestes a se aposentar por conta de ser o cão chupando manga (*sic*). (LORENA)

No relato, Lorena comentou que a possibilidade de transferência é prevista nas normas do banco. Na sua visão, o gestor não queria perde-la como funcionária, pois ela estava tendo um bom desempenho. Essa situação, as promessas não cumpridas, provocou o seu adoecimento que a levou ao afastamento do trabalho.

Outra forma em que o assédio moral se manifesta no ambiente bancário é a exposição das vítimas. Nos depoimentos, apurou-se que sete bancários sofreram esse tipo de assédio. Essas situações envolvem comportamentos inadequados dos gestores em que a vítima é exposta diante de seus colegas de trabalho ou ainda dos próprios clientes. No caso de Antônio, o seu rendimento foi usado para expô-lo durante reuniões de equipe. De acordo com o bancário, apenas alcançar a meta não era o suficiente, ele era cobrado para atingir patamares mais elevados do que os estabelecidos. Essas exposições são recorrentes no ambiente bancário. A respeito da forma em que são conduzidas e as situações em que os bancários são expostos, dois relatos merecem destaque, o de Gabriel e do Xuxa.

O cara (gestor) trancou todos os gerentes de uma agência em uma sala e essa sala estava sem ar condicionado. Imagina uma agência inteira dentro de uma sala sem ar

condicionado, no verão. E aí o pessoal falou assim: "Nossa, mas está muito quente aqui dentro, vamos para outra para ligar o ar", e ele falou assim: (gestor) "Não, eu quero que fique quente mesmo, a pressão vai subir." E o cara ficou falando de meta durante uma hora e todo mundo morrendo de calor. (GABRIEL)

E outra coisa também, uma coisa absurda. Teve uma áudio até da parte comercial, nessa áudio eu também estava, que (falaram que) o banco era tão importante que era para gente cortar a língua e sentir o sangue escorrendo para ver a necessidade do banco, como o banco é forte para gente. E uma outra situação que era pra gente colocar as quatro patas, ou seja comparando a gente a uma classe, não desmerecendo os animas, mas uma classe bem abaixo da gente, até mesmo de evolução, colocar as quatro patas na produção. Isso foi em áudio e todo mundo escutando. É vergonhoso e humilhante também. (XUXA)

Percebe-se nos depoimentos, como rituais e palavras são usados no ambiente de trabalho para desestabilizar o funcionário, de modo que com medo, passe a produzir mais. Esses comportamentos inadequados parecem ser vistos como normais pelos assediadores, inerentes a própria gestão, fato apontado por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Eu já passei por uma situação que eu não se posso dizer que foi assédio, porque quando eu percebi que estava chegando nesse nível eu cortei e falei que abriria mão da função que eu tinha por causa disso. Foi uma gerente que eu tive e ela não estava satisfeita com o meu trabalho, achava que eu tinha produzido pouco e quando você ia olhar nos números eu tinha produzido três vezes mais que ela trabalhando na metade do tempo. Ela trabalhava por oito horas e me sobrecarregava e falava que eu não dava conta, me colocou na frente do gerente geral e falava: "Aqui olha, está chorando, não aguenta, não está dando conta". E assim, eu via que não era isso, eu trabalhava com mais seis assistentes e eu fazia muito mais do que os outros, muito mais do que ela e ela me pressionando nesse sentido. Às vezes a pessoa transmite a meta porque não dá conta de fazer e pressiona nesse sentido. (MARIA FERNANDA)

No depoimento de Maria Fernanda, percebe-se uma tentativa de negação do assédio vivido. Comportamento comum da vítima diante dessa violência. Além disso, durante o relato percebe-se que a entrevistada argumenta explicando o seu rendimento, na tentativa de justificar que as alegações da gestora não tinham fundamento.

Outro tipo recorrente de violência no trabalho relatada pelos bancários refere-se o uso de fragilidades das vítimas como forma de humilhação. Essa situação foi vivenciada por cinco bancárias. Isadora Franco foi transferida diversas vezes por interesse da empresa. E em um momento que seu pai estava doente manifestando sintomas de Mal de Alzheimer, trabalhava fora de Juiz de Fora, e após saber que abriu uma vaga na cidade, solicitou ao seu gestor a mudança de unidade.

Quando ele (gestor) me barrou (da transferência), eu me surpreendi. E o pior de tudo, isso que é o assédio moral, ele falou comigo: (gestor) "olha, não é interessante para a empresa agora que você volte", mas eu falei assim: "eu sei que não é

interessante para a empresa que eu volte, meu interesse são outros, é voltar para minha terra. Mas é uma situação de emergência, eu sou filha única, meu pai está doente e minha mãe está com mais de 80 anos. Eu preciso, não é porque eu quero não. Eu preciso voltar para Juiz de Fora". E sabe o que ele falou para mim: (gestor) "Eu não conheço o seu pai, eu não sei quando o seu pai vai melhorar, eu não sei se seu pai está doente, agora, se você quiser, você desliga o telefone e vai chorar com a Kátia (nome fictício, se refere a superiora de Isadora)". Ele se referiu ao meu pai, uma pessoa que ele não conhece. Porque, se ele quisesse só me vetar, poderia falar: (gestor) "não gosto de você, não achei que o seu trabalho estava bom", se fosse uma conversa comigo, ele quis tocar na minha ferida, e eu acho que foi muito baixo. (ISADORA FRANCO)

Um tempo depois, Isadora Franco conseguiu a transferência para Juiz de Fora para o cargo de Gerente de unidade de atendimento avançado. A partir daí, foi exposta a condições de trabalho indignas, sem segurança, onde sofreu assédio de clientes e ameaça de assaltos, conforme apontado anteriormente. Diante dessas situações, comentava com a atual gestora sobre as dificuldades e problemas vivenciados. Entretanto, a superiora falava: "Eu estou feliz aqui e não quero ouvir mais reclamação".

Gabriela passou por um momento delicado em sua vida, em que não percebeu nenhum apoio por parte da sua gestora. Foi possível notar nesse momento da entrevista que a bancária emocionou-se diante da lembrança da situação vivida.

Eu acho que é muito descaso. Vou te contar outro caso. Eu tive uma gestação de risco, logo que eu vim para cá. E eu passei mal, perdi o bebê, e eu fiquei internada porque eu precisei fazer curetagem. E aí eu liguei para avisar que eu estaria de licença e ela (gestora) me perguntou: "E você vai entregar o atestado que dia? Quantos dias você vai ficar de licença?" Ela nem perguntou se estava me sentindo bem. (GABRIELA)

Percebe-se nos depoimentos que a preocupação da gestão é centrada na produção. No relato de Gabriela, em um momento de extrema fragilidade, a preocupação de sua gestora era quantos dias ela deixaria de produzir. Nesse caso, os indivíduos deixam de ser reconhecidos como seres humanos, algo comum nas relações sociais contemporâneas, fato comentado por Barreto e Heloani (2015).

Apurou-se também que os bancários sofrem críticas severas em relação ao seu rendimento. Nos relatos de quatro sujeitos notaram-se situações em que o trabalho foi contestado, pois o resultado estabelecido não foi conquistado. Os agressores eram os gestores. Nesse caso, a produção ineficiente é usada para humilhar o trabalhador, como apontam Peli e Teixeira (2006).

Esse é o assédio moral. E ele (gestor) chegar perto de você e falar que você não sabe vender, que você não está ligando para o cliente, sendo que você liga o dia inteiro

para o cliente, você oferece, sendo que o cliente está a par de tudo que está acontecendo no mercado e ele (gestor) falar que você que não está trabalhando direito. (CAROLINA)

No depoimento de Carolina, percebe-se que o assediador critica seu trabalho de forma exagerada. Apurou-se nos relatos que as cobranças, muitas vezes, estão além daquilo que é possível fazer. Em outro momento de sua fala, Carolina se questiona se é ela que não é culpada por não querer utilizar estratégias antiéticas de vendas para bater a meta.

Então, assim, talvez eu não estava no cargo certo de ser gerente, porque eu não vou fazer uma coisa dessas. Eu trabalho há 12 anos, cheguei a bater minhas metas fazendo tudo correto, agora por causa de uma crise eu vou tocar pro pau (*sic*), só para bater meta. (CAROLINA)

Essa sensação de culpa foi manifestada também em outros depoimentos, como o de João Antônio que comentou que na sua visão não tem perfil de bancário. No depoimento de Gabriel percebeu-se a sensação de incompetência diante das agressões vividas.

O problema é o seguinte, você se sente mal em não produzir, do jeito que eles te colocam. Falam assim: (gestores) "Você é péssimo profissional porque você não produziu". Só que você não consegue fazer produção todo dia. Não é como uma loja de roupa que todo mundo vai entrar para ver uma camisa. Vender seguro não é a coisa mais fácil do mundo. E eles querem que você faça todo dia, todo dia, todo dia. [...] (GABRIEL)

Ressalta-se também que nos relatos de quatro bancários, ficou evidente que eles foram vítimas de perseguição dos gestores. André, Carla, Rosa e João Antônio viveram essa situação com antigos gestores. André relatou que em determinada ocasião foi solicitado pela gerência geral da unidade em que ele trabalhava que fosse cedido para o setor de empréstimos da agência. De acordo com André, este setor tem mais visibilidade do que o setor antigo. A partir dessa mudança, o seu antigo gestor, José (nome fictício), começou a fazer brincadeiras de mau gosto com ele além de induzir sua equipe a não atender André quando este precisasse. Eventualmente, por questões de trabalho, André precisava se dirigir ao setor e ainda José o obrigava a participar de reunião da equipe, o que causava um desconforto com a sua atual gestora.

Eram brincadeiras de mau gosto, sem fundamento nenhum. Nesse caso, os funcionários todos reunidos, junto com os três gerentes, e todos os funcionários daquele setor que eu fazia parte antes. O José vira para mim e fala assim: "Agora que você está sentado diante de Deus pai todo poderoso você não fala oi mais com a gente não?". Eu sempre levava isso em uma brincadeira. [...] E ele (José) sempre falando que eu era de lá, que eu estava emprestado e que ele ia me conseguir de

volta. E fazia todo um trabalho psicológico para eu querer estar ali de volta. [...] (ANDRÉ).

Percebe-se no depoimento de André que ele começou a ser perseguido pelo seu gestor, pois este não concordava com a sua saída do setor. Possivelmente, isso foi motivado pela perda de um funcionário competente. O assediador não aceitou a saída de André de sua equipe, e passou assediá-lo na tentativa de tê-lo de volta. Nesse caso, provavelmente perder um funcionário com bom desempenho foi o motivo que levou ao comportamento inadequado de seu gestor. Durante o depoimento notou-se que a situação vivida por André causou-lhe grande sofrimento. Em determinado momento da sua fala, ele omite uma situação que parece ter provocado grande angústia.

“E aí, aconteceu uma situação muito desagradável, **que não vem ao caso**, ele me expôs para praticamente quase todos os funcionários [...]. (ANDRÉ)

Ainda a respeito de perseguições sofridas, João Antônio relatou que seu gestor sempre o colocava para ser o último a almoçar da equipe. Certa vez, quando seu gestor chegou do almoço solicitou que ele aguardasse mais um pouco. Passado o tempo, João Antônio saiu para almoçar e seu gestor foi atrás dele para discutir sobre a situação, de maneira que causou incômodo para o bancário: “e assim, em um corredorzinho na porta do banheiro. Eu me senti encurralado ali para falar a verdade”.

Rosa também percebia diferença de postura de sua gerente em relação ao seu trabalho. Comentou que viveu uma situação em que a mãe adoeceu e solicitou a gestora que a liberasse durante o expediente, pois precisava trocar a fralda de sua mãe que estava acamada. No entanto, a gestora informou que não poderia liberá-la para isso. Rosa se sentiu injustiçada, pois, segundo ela, vários gerentes precisaram se ausentar por motivo de doença de família e foram liberados por sua gestora. Isso lhe causou indignação: “Porque a outra pessoa pode e eu não posso? Porque elas são gerentes e eu sou caixa?”. Outras situações foram relatadas por Rosa.

Ela (gestora) não marcava almoço de ninguém, a gente tinha quinze minutos. Ela tinha uma outra amiga, era amiga íntima, de frequentar a casa. Então eu saía para almoçar e ela ficava me vigiando, ela anotava para falar para ela (gestora) depois. Não marcava a hora de ninguém, a minha ida ela marcava. (ROSA)

No caso de Carla, as perseguições começaram quando um novo gestor assumiu o posto. De acordo com a bancária, ele tinha problemas de relacionamento com o antigo gestor,

e com pouco tempo no cargo ficava falando: “Ah, você só está aqui porque você é peixe de fulano”. Carla comentou que certa vez chegou a ser ameaçada de ser desligada pelo novo gestor se não produzisse mais.

Há também casos em que erros cometidos no trabalho foram usados para humilhar o trabalhador. Essa situação foi relatada por duas bancárias que possuem a função de caixa. Fátima comentou que logo que assumiu a função, na segunda semana que estava trabalhando sem acompanhamento, teve um problema com uma diferença de valores. Na situação, sua gestora a chamou na tesouraria e falou para pensar direito, pois ela não tinha perfil para trabalhar no caixa. Fica evidente que há uma pressão para que os funcionários não errem. Fátima comentou que mesmo que receba *feedbacks* positivos em relação ao seu trabalho, sempre se lembra dessa situação “Toda hora que eu fazia uma coisa de errado, eu pensava, realmente ela tinha razão, eu não tenho perfil para isso, toda hora”.

O caso de Paula também envolve diferença de dinheiro no caixa. No seu relato, durante o expediente, pediu um valor emprestado do caixa do colega. Quando isso ocorre a expressão usada é “trocar ficha”, alguém empresta o dinheiro em troca de uma ficha. Paula passou a ficha para o colega, mas se esqueceu de pegar o dinheiro. Com isso, no final do dia seu colega estava com X a mais no caixa e ela estava com o mesmo valor de diferença. Na ocasião, o seu gestor não autorizou que abatessem a diferença. Mesmo com todas as provas a diferença foi descontada do salário de Paula por um período. Na época, Paula teve um problema na sua conta pessoal com um cheque devolvido. O gestor usou isso para ofendê-la sugerindo que poderia ter roubado o valor que faltava no caixa.

Ele me chamou na tesouraria e falou assim: (gestor) "Olha Paula, eu vi que entrou um cheque sem fundo na sua conta. [...] Aí ele falou assim: "Eu vi que teve um cheque sem fundo na sua conta. E aí o banco fica muito de olho nisso, nessas coisas. Você está pedindo para o Fulano ver essa questão da diferença, mas tem que tomar cuidado". [...] Aí, eu peguei e falei com ele: “Deixa eu te falar, não me confunda com a sua amiga (colega do gestor que roubou o banco). Porque eu posso passar fome, mas eu não roubo nada de ninguém. Porque a minha mãe me deu princípios”. Então, assim, eu me senti muito assediada nesse dia. Me levou para dentro de uma tesouraria para falar isso comigo, para falar que estava fiscalizando a minha conta. (PAULA)

Houve uma parcela, ainda que pequena, de bancários que alegaram ser vítimas de calúnias proferidas por seus gestores. Dentre os entrevistados, duas pessoas apontaram que viveram essas situações no trabalho. Rosa comentou que sua gestora, que a perseguia, fazia comentários a seu respeito com outros membros da equipe. Em um dos relatos citados por Rosa a gestora utiliza do fato dela ser sindicalista para caluniá-la.

(Gestora com colegas) “Você não dê atenção para a Rosa porque a Rosa é problemática. Ela é uma funcionária muito problemática”. [...] (Gestora com colegas) “Você não pode ter amizade com a Rosa. A Rosa é uma pessoa sindicalista, não é uma pessoa boa para você ter amizade.” (ROSA)

Na situação de Xuxa, que está indignada com a atual líder, as calúnias não são direcionadas a um funcionário, mas à equipe inteira. De acordo com a bancária, sua atual gestora coloca um colega contra o outro gerando um clima desagradável de trabalho. Comentou que diante da situação, os colegas se reuniram para esclarecer o que estava acontecendo.

No caso vivido por Márcio, a situação relaciona-se a imposição de seu antigo gestor para que ele agisse contra as normas do banco. Na situação, quando Márcio negou-se a realizar tal tarefa, o gestor o humilhou e expôs na frente dos colegas e clientes do banco.

Eu tenho um (caso) que eu considero um assédio moral comigo absurdo, que foi o que aconteceu comigo quando eu tinha dois meses de caixa só. E eu estava lá trabalhando, era uma cidade que eu não conhecia que era (nome da cidade) e tudo mais. E o cara (gestor) era amigo do dono do posto e queria que descontasse um cheque de R\$12.000,00 sem ligar para ninguém, sem conversar com ninguém. No mais eu falei que não poderia. O meu gerente ficou gritando comigo, falou assim que se fosse para ele ter que ir lá descontar o cheque ele não precisava de caixa, que eu era um merda, que eu só tinha dois meses de banco e então eu tinha que enfiar o rabo no meio das pernas e fazer o que ele estava mandado, entre outras coisas. [...] (MÁRCIO)

Percebe-se pelo depoimento de Márcio a falta de respeito em que seu gestor o tratou, utilizando palavras inapropriadas para o ambiente de trabalho. Na ocasião, Márcio estava seguindo as normas do banco de verificar se o cliente possuía saldo na conta para descontar o cheque. E seu gestor tentou obrigá-lo a trabalhar de forma incorreta.

Todas as situações descritas têm como agressor o líder. No entanto, no relato de três bancários foi possível perceber outros tipos de assédio. Dois casos referem-se a um possível assédio misto. O primeiro deles é a situação de João Antônio em que quem inicia o assédio é o seu gestor. Entretanto, no depoimento do bancário percebe-se que os colegas começam a assediá-lo.

Porque aí as pessoas (colegas) já estavam acostumadas a colocar a culpa em mim, sabe. Qualquer probleminha no atendimento, o cliente saiu insatisfeito aí a culpa era minha. (JOÃO ANTÔNIO)

Situação semelhante ocorreu com André. Após um tempo em que o gestor começou a assediá-lo, os colegas começaram a trata-lo diferente. Esse fato é apontado por Soares (2015) quando o assediador busca apoio em outras pessoas para atingir a vítima.

Ele (gestor) alienava as pessoas do setor dele. Ele era uma pessoa que tinha um certo poder sobre aquelas pessoas. E aí depois eu comecei a perceber que as pessoas estavam começando a me tratar diferente na agência. Pessoas que não eram nem do setor dele. Então, são situações muito... as pessoas saiam do banco para fazer um happy hour e não me chamavam. (ANDRÉ)

No caso de Paula, trata-se de um possível assédio horizontal em que com sua transferência de agência, uma colega se sente ameaçada, pois a bancária trabalhava em uma agência de grande fluxo. Assim, a colega trata Paula de maneira inadequada fazendo comentários debochados quando atinge metas. Além disso, Paula comentou que a colega sempre a chama pelo nome e sobrenome, demonstrando distanciamento com isso, diferentemente da forma em que ela trata os demais. Nesse caso um bom desempenho atua como motivador para o assédio (HIRIGOYEN, 2015; PELI; TEIXEIRA, 2006).

Além das situações em que os bancários foram vítimas, buscou-se identificar se eles haviam testemunhado alguma situação de assédio no trabalho. No depoimento de Carlos, não há relatos de situações que ele tenha vivido. No entanto, comentou que já viu bancários serem expostos por situações de produção, além de assédio sexual contra mulheres.

Leonardo comentou que nunca vivenciou ou testemunhou situações do tipo. De forma semelhante foi o depoimento de João. Durante várias vezes em sua fala, João enfatizou que não sofreu assédio no banco e também comentou que nunca presenciou uma situação. Entretanto, em um trecho de seu depoimento, percebe-se que essas situações estão acontecendo. Algo que pode ser entendido como uma contradição em sua fala.

Eu nunca tive esse problema, mas eu sinto uma mudança já de uns dois, três anos que vem tendo de a cobrança ser um pouco mais, de haver assédio moral, mas de uma forma mais velada, mais escondida. (JOÃO)

Outro ponto importante apurado na pesquisa refere-se à percepção dos bancários quanto a possíveis padrões de características de vítimas e assediadores. Com relação aos assediados, para nove bancários, não existem características comuns entre aqueles que sofrem o assédio. Já para sete sujeitos, aqueles que possuem resultados insatisfatórios são potenciais vítimas de violência no trabalho.

Se a pessoa não está produzindo, principalmente isso. É produção, tudo é produção. Se ela não tá produzindo, se ela não está vendendo, é mais isso. Se não tem pró-atividade. Porque, se a pessoa está desmotivada, ela não vai querer ficar ajudando mais. (FÁTIMA)

Dentre os que acreditam haver aspectos comuns entre as vítimas, dois apontaram que essas violências são recorrentes contra pessoas que são mais sensíveis. Há ainda, duas pessoas que acreditam que os bancários que já estiveram afastados em algum momento, sofrem mais assédio, fato apontado por Heloani e Barreto (2013). Apenas uma pessoa acredita que as agressões são direcionadas para pessoas que são mais passivas.

Com relação aos assediadores, todos os bancários acreditam que há características comuns entre eles. Dentre as respostas, treze sujeitos relacionam o agressor com aspectos ligados a características pessoais. Os aspectos apontados foram: Desumanos (3), Arrogantes (2), Autoritários (2), Nervosos (1), Perfeccionistas com fanatismo pelo banco (1), Homens (1), Competitivos (1), Desequilibrados (1) e Gananciosas (1).

Na verdade são pessoas que estão preocupadas somente com o próprio bolso. Você pode estar preocupada com o seu bolso realmente, mas fazer uma gestão legal. Mas quando você não está nem aí para as pessoas, você não tem consideração, você vai assediar para elas baterem a sua meta e acabou. Porque você não quer relacionamento com as pessoas, você só quer produção. (PAULA)

No início do depoimento de Paula, percebe-se que sua resposta enfatiza um comportamento do agressor de não perceber o outro como ser humano. No entanto, o motivo do assédio é novamente a produção. Em todos os depoimentos, as respostas foram dadas referenciando o agressor como gestor. É possível inferir, que os contextos em que os gestores se encontram, influenciam para que comportamentos inadequados sejam potencializados. Conforme destacado anteriormente, nove bancários apontaram que seus líderes também são vítimas de assédio. Nesse sentido, destaca-se o argumento utilizado por Dejours (2006) de que a forma de gestão adotada pela organização, afeta funcionários de todas as posições.

Houve ainda quatro pessoas que associaram o agressor com aquele que sofre pressão, e por isso agride. Para três entrevistados a agressão relaciona-se com o cargo de gestão. E ainda, uma pessoa apontou os assediadores tendem a ser líderes que são menos participativos.

A partir das análises, não foi possível verificar se existem perfis mais recorrentes de vítimas e agressores. Quanto aos assediadores, ainda que para treze bancários exista uma associação desse comportamento com aspectos pessoais, as respostas foram muito

pulverizadas, não permitindo afirmar que existe uma personalidade perversa, diferentemente do que aponta Hirigoyen (2014).

No que tange à categoria “Reação dos assediados”, percebe-se que os comportamentos foram bem variados. Nota-se que as pessoas possuem reações diversas dependendo das situações, conforme salientam Silva e Budde (2015). No caso desta pesquisa, seis bancários relataram que não fizeram nada diante das situações, Maria Fernanda, Gabriela, Ana Márcia, Camila, Gabriel e Antônio.

Não (pensei em denunciar). Porque, igual eu falei, às vezes a pessoa que procura (canais de denúncia) é visto como aquele funcionário que reclama, e perderia a função de qualquer jeito. Aí fala, “a fulana tem coisa contra o Banco Alfa, fez isso ou aquilo, então não vão querer ter ela como um gestor porque ela vai dar problema em algum momento”. (CAMILA)

Os bancários Rosa, Carla e Xuxa buscaram apoio com os colegas. Xuxa está vivendo conflitos com sua atual gestora, que tem um comportamento de difamar os membros da equipe. A bancária comentou que os colegas promoveram uma reunião para esclarecer o que havia sido falado pela gestora, buscando melhorar o clima entre os colegas. Carla, que sofreu perseguição de seu gestor, procurou conversar com seus colegas e verificar se o que o agressor dizia procedia, pois ele havia comentado com a funcionária que ela tinha um péssimo relacionamento com a equipe. Rosa comentou que desabafava com os colegas sobre as situações vividas.

As bancárias desta pesquisa que possuem o cargo de Gerente de unidade de atendimento avançado passaram por situações semelhantes, conforme apontado anteriormente. Isadora Franco e Rafaela relataram que comentaram com seus gestores a respeito das exposições que estavam sofrendo, principalmente promovida pela falta de segurança na unidade em que trabalhavam. Isadora Franco comentou que relatou sobre o assédio de clientes para um gerente administrativo que falou: “É Isadora, é assim, lidar com o público é muito difícil”.

Lorena e Carolina tiveram reações de choro no local de trabalho. Duas pessoas procuraram gestores com cargos acima do assediador. No caso de André, que estava sendo perseguido pelo seu antigo gestor, contou a situação para a sua atual gestora. Antes disso, buscou se informar nas normas do banco e em outras fontes o que era assédio moral para compreender o que estava acontecendo com ele.

Essa pessoa que eu cheguei e falei, que era a gestora de crédito. Na época eu não cheguei a falar a palavra assédio, ela caracterizou: (gestora) "Você está sofrendo assédio e eu vou levar isso ao conhecimento do gerente geral". E eu falei assim: "Se você gosta de mim, igual você fala que gosta você não vai levar". E ela não levou, ao meu pedido. (ANDRÉ)

André, que estava sendo assediado por seu antigo gestor, pois havia mudado de setor, via no retorno para a equipe do assediador uma forma de interromper as agressões. Quando procurou a atual gestora, pediu que retornasse para antiga equipe, ela sem entender, o pressionou e André contou o que estava acontecendo. Com medo de ser mais exposto e expor o antigo gestor, implorou que a situação não fosse denunciada.

Apenas dois bancários tiveram uma reação explosiva diante das situações que estavam vivendo. João Antônio comentou que em certo momento reagiu respondendo ao agressor. Na sua visão, foi errado, mas teve efeitos positivos, pois os comportamentos cessaram. Márcio, quando sofreu exposição do gestor para clientes e colegas, saiu do seu local de trabalho na mesma hora. A situação despertou um comportamento violento no entrevistado.

Foi um negócio muito pesado, muito pesado. Quando eu acabei de fazer a operação toda, do jeito que ele gritou comigo e mandou eu fazer, eu peguei levantei as costas e fui embora e falei: "Não fala mais comigo". Virei às costas e fui embora. Só no outro dia que a gente voltou a conversar. [...] Eu ia dar uma surra nele aquele dia, eu ia dar uma surra. (MÁRCIO)

Nas situações vividas pelos bancários, ninguém utilizou os canais internos do banco para denunciar a violência sofrida. Apenas Fátima pensou em utilizar, mas ficou com medo de sofrer alguma sanção.

Com relação a categoria "Reação dos colegas", buscou-se identificar o comportamento dos demais membros da equipe diante das situações vivenciadas pelas vítimas. Todos os entrevistados que sofreram assédio declararam que receberam apoio dos colegas de trabalho. É importante destacar que nos casos de André e João Antônio, alguns colegas manifestaram solidariedade e outros apoiaram o assediador, o que caracteriza um possível assédio misto. No entanto, o apoio dos colegas não é acompanhado de ações, constatação também encontrada nas pesquisas com bancários realizadas por Amazarray (2010) e Mendes, Costa e Barros (2003). Apenas no caso da bancária Paula, quando houve um problema com a diferença de caixa, seu colega a ajudou a conversar com um gestor de um cargo superior ao chefe que a assediou.

Todo mundo tem muito medo. O que eu percebo é assim, todo mundo fala com você: (colegas) "poxa, não fica assim", tenta colocar panos quentes para também não se expor. Ninguém se expôs, ninguém foi me defender. Todo mundo me viu chorando e ela me apontando o dedo na cara, mas ninguém fazia nada. (MARIA FERNANDA)

É uma indignação por parte de todos. É uma indignação, é uma injustiça porque nada é feito. A gente tem os canais, igual eu te falei, a gente aciona mas a gente é retaliado. Tem a pesquisa de clima, se a gente falar a verdade, a gente também é retaliado. (XUXA)

Nota-se que a falta de ação dos colegas ocorre principalmente pelo medo que possuem de que alguma punição seja sofrida. Pode-se supor que o receio dos bancários está relacionado com a existência de uma cultura nas instituições pesquisadas que permite que comportamentos desrespeitosos ocorram e que os assediadores ficam impunes.

Buscou-se entender também se houve alguma tratativa do banco com relação às situações vividas. Salienta-se que nenhuma das vítimas denunciou o agressor nos canais disponibilizados pela organização. No caso das bancárias Isadora Franco e Rafaela que procuram os gestores para expor a situação que estavam vivendo, não houve nenhuma modificação. Lorena, que estava sendo chantageada por seu gestor, pois queria ser transferida, afastou-se do trabalho por motivos de adoecimento psíquico e um mês depois que estava de licença, o superintendente a procurou informando que a vaga estava disponível. André, que relatou a situação sofrida para atual gestora teve o apoio necessário na situação, em que as humilhações provocadas pelo antigo gestor cessaram. Na situação vivida por Paula, da diferença de valores no caixa, o gerente superior da agência a procurou, após seu colega explicar a sua situação. Na ocasião, o gerente suspendeu o desconto que estava sendo feito de Paula e tempos depois o gestor assediador foi transferido de agência.

4.6 PERCEPÇÕES SOBRE SOFRIMENTO NO TRABALHO

O sofrimento vivenciado pelos bancários foi outro ponto investigado na pesquisa. Nos relatos foi possível perceber, principalmente, dois tipos: o sofrimento associado a questões éticas bem como as situações de assédio vividas. A síntese da análise desse tema encontra-se na tabela a seguir.

Tabela 6: Percepções sobre sofrimento no trabalho

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
Sufrimento por questões éticas	Declarou que se sente mal diante da exigência de comportamentos que não concorda	11	Rosa; Xuxa; Rafaela; Carolina; Gabriel; Maria Fernanda; João; Gabriela; Camila; Márcio; Isadora Franco
Assédio moral e o sofrimento no trabalho	A situação de assédio vivida causou-lhe sofrimento	18	Maria Fernanda; Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Ana Márcia; Carolina; Carla; Camila; Gabriel; Fátima; André; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Márcio

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira categoria desse tema expõe um tipo transtorno que é comum entre os bancários: “Sofrimento por questões éticas”. Durante os relatos de onze bancários, notou-se o sofrimento provocado pela imposição de realizar tarefas que julgam não ser corretas eticamente. Esse posicionamento é imposto em relação à venda de produtos para atingimento das metas. Nesse caso, a pressão para trabalhar mal, desperta sofrimento no sujeito (DEJOURS, 2006).

Você quer ver uma coisa que me incomodava muito. Para você ver como que a parte humana, ela conta. A gente tinha uma meta muito alta de consignado para aposentados. Eu tinha vontade de chorar quando aqueles velhinhos chegavam lá querendo empréstimos. Eu tinha que fazer, empurrar aquilo no velho, sabendo que ele ia passar dificuldade por 72 meses, porque é o tempo que demora descontando. Eu chegava em casa arrasada. Sabe a sensação que eu tinha, era que eu estava enganando, roubando. Você entende? [...] Me incomodava muito. Me incomodava ao ponto de eu perder a fome, me incomodava ao ponto de eu não conseguir dormir. [...] é como se eu tivesse fazendo mal para elas (para os idosos), uma sensação muito ruim. Eu lembrava muito da minha vó. [...] Já teve vezes de eu falar assim: "Não vou fazer empréstimo para o senhor, o seu dinheiro não dá, vai passar fome, não vou." Eu já fiz isso. Coisa de gente doida, se o meu chefe ver eu fazendo isso ele me manda embora. (GABRIELA)

Falar que o banco é um ambiente que as pessoas vão agir corretamente 100% do tempo, todo mundo sabe que não é. Principalmente pelo ambiente de metas, pela quantidade de metas que você tem, pelo volume, tem pessoas que vão acabar optando em ir para um caminho errado porque ele é mais curto, ele é mais fácil. [...] (MARIA FERNANDA)

No depoimento de Maria Fernanda percebe-se certo grau de conformismo e naturalização das situações impostas no ambiente bancário que fazem com que as pessoas tendem a agir de forma antiética. Percebe-se uma possível estratégia para lidar com esse tipo de sofrimento, denominado por Dejours (2006) de “sofrimento ético”. Trata-se de comportamentos assumidos pelos sujeitos, ainda que condenáveis moralmente por eles, cometidos devido ao trabalho que exercem. Esses conflitos éticos e morais sofridos pelos bancários também são achados da pesquisa de Bruno (2011).

A segunda categoria do tema “Sofrimento no Trabalho” abrange o “Assédio moral e o sofrimento no trabalho”. Nessa categoria, a violência sofrida atua como um agente causador de sofrimento no trabalho. Para as dezoito vítimas de assédio entrevistadas nesta pesquisa, a violência provocou sofrimento que para muitos culminou no adoecimento. Não se observou nos relatos nenhuma forma de transformação das situações em vivência de prazer. Dos bancários que sofreram assédio, onze adoeceram e dez se afastaram por esse motivo. Nesse sentido, prevaleceu o sofrimento patogênico (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994). Apenas Gabriel relatou que adoeceu e não se afastou.

Eu já tive depressão. Depressão mesmo, de tomar remédio. Gerar crise de ansiedade porque você não conseguia produzir. Fiz tratamento, tomei remédio para dormir, porque não conseguia dormir pensando em produção. Tinha taquicardia, fobia social. Às vezes estava no meio da rua e começava a ficar nervoso de ver alguém do banco. Então já tive que fazer tratamento. (GABRIEL)

Vou te dar o exemplo do meu caso. Eu vivia em função do banco, eu dava o meu melhor no que eu fazia. Eu não tinha problema com horário, se eu tivesse que trabalhar 12 horas eu trabalhava. Se eu tivesse que entregar as minhas metas eu lutava até o último minuto, eu fazia todo o meu trabalho perfeitamente, em tudo. Prestação de contas, administração do lugar, tudo. Porque a minha função eu cuido da manutenção do lugar, eu cuido das pessoas, eu cuido do dinheiro, eu cuido do clips até o carro forte. Então, tudo eu tentei fazer da melhor forma possível e em momento nenhum em tive reconhecimento, eu nunca tive. [...] Então, todo o meu gás de fazer, de crescer, de fazer o melhor, ele acabou, ele foi minguando, ao ponto de eu me sentir mal de ter que ir trabalhar. De me sentir mal mesmo, ter reações físicas. Tive problema de estômago, eu tenho problemas ortopédicos, as minhas dores aumentaram muito, eu tive muita insônia. Eu precisei tomar remédio, fazer tratamento psiquiátrico, psicólogo eu faço até hoje. [...] A sensação que eu tenho é que meu trabalho foi jogado no lixo. Como seu fosse uma inútil, eu me senti inútil. (GABRIELA)

Na fala de Gabriela, percebe-se que o sofrimento também foi provocado pela falta de reconhecimento. Esse ponto foi notado também nos relatos de Rafaela, Fátima, Paula, Xuxa e Carla. Quando o indivíduo desprende suas energias nas atividades e não percebe o reconhecimento disso pode haver sofrimento no trabalho como apontam Dejourns (2006), Hirigoyen (2015) e Mendes, Vieira e Morrone (2009).

Ainda a respeito do adoecimento provocado pelo assédio moral vivido, notou-se que o afastamento no trabalho é uma situação em que leva o bancário a ser exposto a outras vivências de sofrimento. Isso porque, ainda durante o período de licença, os sujeitos vivenciam processos dolorosos como a perícia do INSS.

Se você não usa, você começa a tomar antidepressivo, você já não age naturalmente, você já vai meio que trabalhar dopada de remédio, com medo, com ansiedade. A sua relação com a família muda, você é uma pessoa que já é vista pela pessoa do banco

ou pelos colegas com diferença, (colegas) "está com problema, coitada". Então, tudo isso. É um ajuntamento de coisas que, por fim, se você não sai do banco você sai de licença, aí você cai no INSS. Hoje em dia você não pode nem adoecer, porque é difícil você adoecer. Quem está do outro lado, os peritos, é tudo uma corja também, te dá dois ou três meses de licença, te entope de remédio. Os médicos não te ajudam, te atrapalham, você no auge da depressão. Eu tinha dia, quando eu estava com esse problema todo, quando eu estava afastada, eu não podia passar nem na porta do banco. Tinha pânico de ouvir falar em banco. Aí os outros acham que isso é mentira, que você quer fugir das suas obrigações. Então, é muito complicado. (ROSA)

Os bancários afastados não são vistos mais como produtivos. Há preconceito do banco e os próprios colegas de trabalho. Xuxa comentou que durante seu período de afastamento encontrou com uma colega do banco na rua que virou o rosto para não cumprimentá-la. Xuxa ressaltou que ela mesma sentiu preconceito sobre o seu próprio afastamento. Durante a entrevista tentou se justificar de ter afastado, como se fosse algo errado ou proibido.

Uma coisa que eu queria falar, eu nunca quis afastar, eu nunca quis estar nessa situação. E pior disso eu tive várias situações, eu tive vergonha de ir na rua, das pessoas me verem, nossa eu sou uma atoa, eu sou uma afastada. Passar na porta do banco, eu não conseguia passar, então, a sua vida mesmo, você está fora daquele lugar, mas você continua lá.[...] (XUXA)

Em outro momento de seu depoimento, Xuxa relatou que presenciou comentários preconceituosos de colegas a respeito de licenciados.

Até recentemente a gente teve uma situação com uma menina afastada que voltou na minha equipe que simplesmente a outra virou e falou: (colega) "Cuidado com ela, que ela não é de confiança, porque ela é uma afastada". Ela é uma doente, que precisou sair por um tempo, que está retornando, mas ela faz parte da instituição. Então assim, é muito cruel você escutar isso. E se fala assim do outro, você pode ter certeza que não é diferente para mim e para os outros. (XUXA)

Percebe-se no depoimento de Xuxa que quando retornam, os bancários que estiveram afastados são vítimas novamente de assédio. Torna-se um ciclo: situação de assédio-sofrimento-adoecimento-afastamento-situação de assédio.

Houve ainda, um relato em que uma bancária manifestou que durante o processo de adoecimento e afastamento do banco, teve pensamentos suicidas.

Teve um dia que eu estava tão... eu estava na cobertura da minha casa e pensei em pular, pensei em pular. Eu estava me sentindo assim: "Estão me pressionando em um canto". Eu estava acuada, dependendo de um médico que pudesse acreditar ou não (que eu estava doente), porque a questão psiquiátrica é muito subjetiva. O INSS começou a me levar mais a sério depois que eu tive um ataque de pânico dentro do INSS. (ISADORA FRANCO)

No relato de Isadora Franco, percebe-se a dificuldade vivenciada pelos bancários que é comprovar que seu adoecimento tem causas no trabalho. Nesta pesquisa, dos doze bancários que relataram que adoeceram, todos tiveram problemas de natureza psíquica. Esse tipo de adoecimento tem sido frequentemente associado a questões pessoais. De acordo com a pesquisa de Lima (2005) há esse nexo causal entre trabalho e adoecimento psíquico. No entanto, os trabalhadores enfrentam dificuldade para provar que ele existe.

4.7 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA VISÃO DOS BANCÁRIOS

Buscou-se também identificar quais as “Consequências” geradas pelo assédio moral. Na tabela a seguir apresenta-se de forma resumida a análise desse tema.

Tabela 7: Consequências do assédio moral na visão dos bancários

Categoria	Síntese de conteúdo	Fi	Entrevistados
Consequências	Adoecimento	16	Maria Fernanda; Isadora Franco; Lorena; Gabriela; Carolina; Gabriel; Fátima; André; Paula; Rosa; Rafaela; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos; Márcio
	Desmotivação	9	Maria Fernanda; Ana Márcia; Carolina; Fátima; João; Antônio; João Antônio; Xuxa; Carlos
	Afastamentos	5	Carolina; Carla; João; Paula; Xuxa
	Queda na produtividade	4	Maria Fernanda; Leonardo; Carla; Camila
	Piora o clima de trabalho	2	Camila; Paula
	Aumento da produtividade	2	Carla; Gabriel

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria desse tema, nomeada “Consequências” foi criada a partir dos relatos dos bancários a respeito das violências sofridas. Para os três sujeitos que declararam não ter sofrido o assédio, foi questionado quais são, no geral, as consequências dessa violência. Os prejuízos apontados estão de acordo com o que foi levantado no aporte teórico deste trabalho.

O adoecimento foi a consequência mais citada pelos bancários. Para dezesseis sujeitos esse é um prejuízo para quem sofre o assédio. Mesmo aqueles que não apresentaram adoecimento diante do sofrimento provocado pelo assédio, citaram aquele elemento como uma consequência. Essa manifestação nas respostas reflete o adoecimento vivenciado pelo bancário ou por seu colega de trabalho.

Eu acho que afeta principalmente a saúde do trabalhador. Ele (assédio) vai muito profundo na sua atuação, questionar o que você está fazendo, como você é, então

acho que prejudica a saúde do trabalhador e conseqüentemente o resultado, vai desmotivar, você não vai ter vontade de trabalhar mais, principal é a saúde. [...] (MARIA FERNANDA)

Eu fui adoecendo. Eu fui entrando em um processo de medo, medo, medo que qualquer pessoa estranha que chegava lá (na unidade) eu tremia. [...] Quando começou a acontecer isso (adoecimento) eu comecei achar que eu estava sendo seguida. Eu coloquei câmara na minha casa. (ISADORA FRANCO)

A desmotivação foi apontada por nove bancários. Houve também cinco pessoas que apontaram o processo de afastamento do trabalho como uma consequência do assédio. Além disso, quatro bancários comentaram sobre a queda no desempenho que a situação provoca, pois o funcionário fica desmotivado e passa a produzir menos. Carla comentou a respeito de possíveis falhas no trabalho provocado pelo desgaste sofrido.

Pessoas com anos de banco cometer erros bobos por não estar muito legal, você vê que a pessoa não está bem. E a gente lida com dinheiro, qualquer errinho é muito dinheiro. E aí vai uma coisa atrás da outra, você está mal aí vai e dá uma diferença, aí você vai para casa pensando que você está com a diferença e que você tem que pagar. [...] (CARLA)

A degradação do clima de trabalho também foi citada por duas bancárias, em que não apenas o assediado sofre, mas toda a equipe de trabalho, conforme argumenta Heloani e Barreto (2013).

Afastamento de funcionários, depressão. E assim, eu nunca ouvi falar em casos de suicídio dentro do banco não, mas pode gerar isso também. A pessoa fica tão amargurada achando que ela não é capaz, que ela pode querer o suicídio. O afastamento, doenças. O clima de trabalho péssimo. As pessoas adoecem muito, adoecem muito. E assim, a rotatividade é muito grande, porque as pessoas estão doentes, tem que substituir, muitas das vezes nem substitui. Os que estão ali tem que fazer e se não fizer ainda é cobrado por não fazer. (PAULA)

No depoimento de Paula, percebe-se como o assédio atinge toda a classe. Mesmo aqueles trabalhadores que não sofreram diretamente tais violências, têm seu ambiente de trabalho degradado e precarizado, pois precisam realizar também as atividades daqueles que se afastaram.

Ainda que em menor quantidade, porém relevante, duas pessoas apontaram como consequência do assédio o aumento da produtividade. Na visão de Carla e Gabriel, a pressão sofrida pela vítima faz com que os indivíduos produzam mais.

Em um primeiro momento alavanca (a produtividade), te expõe. Você tá exposto, por exemplo, na produção, você fala: "Eu preciso sair disso, vou sair dessa posição

porque o cara vai continuar me humilhando." Mas assim, não é uma venda produtiva, consultiva. Por exemplo, uma venda de seguro. Você não vai vender uma venda de seguro perguntando se o cara (cliente) quer o seguro, você vai ligar para o cara: "pelo amor de Deus faz aqui porque eu estou precisando de ajuda" [...] "Eu estou te pedindo, por tudo que eu já fiz, pela parceria que a gente tem". Você não fez uma venda consultiva. Você gerou um resultado, uma venda que daqui uns seis meses o cara (cliente) vai cancelar o produto e você simplesmente saiu daquela posição de exposição, daquela situação de ameaça. (GABRIEL)

No depoimento de Gabriel, percebe-se que a curto prazo há um aumento nos resultados (por isso muitas vezes o assédio é promovido, para alavancar a produção). No entanto, a longo prazo não é sustentável. É o que aponta Freitas (2002), comparando as estratégias utilizadas para obter sucesso com o *doping* usado pelo atleta, que a princípio garante um resultado satisfatório, mas que não se sustenta com o tempo.

Assim, após a análise dos sete temas categorizados a partir das percepções dos bancários, apresenta-se a análise de dados obtidos por meio das entrevistas com os representantes das áreas de Gestão de Pessoas, bem como documentos das instituições bancárias.

5 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo destina-se à análise dos dados da pesquisa de campo conduzida com os profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias estudadas. Além das entrevistas, foi realizada pesquisa documental no *site* das organizações buscando coletar informações pertinentes acerca do tema. Todos os bancos analisados disponibilizam o Código de Ética em sua página. Conforme ressaltam Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015), este é um instrumento relevante para conduzir os comportamentos esperados dos trabalhadores.

Com exceção do banco Alfa, os códigos analisados trazem partes específicas a respeito do assédio moral. Ainda que a expressão não esteja presente, o documento desse banco enfatiza o comportamento de respeito esperado na relação com o outro. Observam-se também pontos relacionados à busca da organização pelo favorecimento de um ambiente laboral sadio.

Aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalhador também fazem parte do código de ética do banco Delta. Para este banco, o assédio moral não é aceitável, tanto nas relações internas, quanto externas.

Em relação ao Código de Ética do banco Épsilon, além de tratar o assédio como um comportamento inadmissível, o documento exemplifica algumas condutas que podem ser julgadas como tal e, portanto, indesejáveis.

Para o banco Gama, o respeito deve fazer parte das relações laborais. Ademais, seu Código de Ética aponta que a instituição é contra qualquer tipo de situação de assédio, sendo que este comportamento é inadequado no ambiente de trabalho.

O banco Beta ressalta uma variedade de comportamentos ligados ao assédio moral que não devem ser praticados por seus funcionários. Além disso, o banco aponta que adota políticas de prevenção contra o assédio no ambiente de trabalho.

A análise dos códigos de ética sugere que todos os bancos estudados se colocam, no discurso oficialmente adotado, contra atitudes desrespeitosas no trabalho. Entretanto, apenas este documento não é suficiente para expor detalhes a respeito de como o tema tem sido tratado pelas organizações bancárias.

A respeito da análise de dados das entrevistas com profissionais de gestão de pessoas, esta sucedeu-se também a partir da metodologia de Kaufmann (2013). Da mesma forma como ocorreram com as entrevistas com bancários, algumas categorias de análise foram estabelecidas previamente, e outras emergiram durante o campo. É importante ressaltar

que, durante as entrevistas, buscou-se enfatizar que a resposta deveria estar ligada ao entendimento da instituição e não à opinião pessoal do entrevistado. O quadro a seguir apresenta os temas e as respectivas categorias.

Quadro 6: Tema Central e categorias de análise das entrevistas com profissionais da gestão de pessoas

Tema Central	Categorias
O que é o assédio para os bancos	O assédio moral para a Gestão de Pessoas
	O ato isolado
A Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral	O papel da Gestão de Pessoas
	Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio
	Ações de formação e conscientização dos funcionários
	Efetividade das políticas
Quando o assédio ocorre	Mecanismos de denúncia e apuração de ocorrências
Possíveis causas?	Nexo causal
Consequências do assédio	Consequências

Fonte: Dados da pesquisa

Identificaram-se para cada categoria estabelecida os conteúdos que permitiam o agrupamento de informações. Para cada síntese, apurou-se a frequência das respostas. Ressalta-se que algumas expressões nos relatos foram omitidas ou modificadas (como nome de programas internos) a fim de preservar a identidade das empresas. As análises de cada tema estão apresentadas a seguir.

5.1 PERCEPÇÕES SOBRE O QUE É O ASSÉDIO PARA OS BANCOS

O primeiro tema central de análise refere-se ao que é “O que é assédio para os bancos”. A partir desse tema, duas categorias foram criadas, conforme resumido na tabela a seguir.

Tabela 8: Percepções sobre o que é o assédio para os bancos

Categoria	Síntese do conteúdo	Fi	Bancos
O assédio moral para a Gestão de Pessoas	Atitudes, comportamentos que vão contra ao que está descrito no código de ética da empresa	2	Delta; Alfa
	Conduta intencional, frequente e abusiva	2	Épsilon; Gama
	Atitudes desrespeitosas, agressivas de uma pessoa contra outra	1	Delta
O ato isolado	Focou no ato em si	2	Delta; Alfa
	Focou na Repetição	2	Épsilon; Gama

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira categoria desse tema é “O assédio moral para a Gestão de Pessoas”. Dado que, conforme salienta Padilha (2015), essa violência é algo delicado e complexo e que existem diversas definições acerca do tema, é importante compreender o que é o assédio para instituição bancária. Pode-se supor ser a partir dessa definição que as políticas dessa área são criadas e as diretrizes definidas.

Nessa categoria, observou-se que, para o banco Delta, o assédio está ligado a comportamentos agressivos, desrespeitosos de uma pessoa contra a outra. O Delta, bem como o Alfa, mencionaram o código de ética da empresa para embasar a caracterização dessa violência. Nesse sentido, na visão deles, comportamentos que vão de encontro ao que está descrito neste documento, podem ser configurados como assédio moral.

O banco considera em princípio a questão ética com um contexto geral, tá? O assédio moral, ele tá no contexto da conduta ética, e em função disso, a relação, ela é pautada pela transparência e a conduta de respeito. Então, o que o banco Delta faz em sintonia com as demais corporações? Estabelece um documento formal no qual essas regras, digamos assim, esses preceitos de transparência e respeito são consolidadas num único documento, ou um código. Nós temos um código de conduta ética, e é nele que a gente define esses preceitos, e entra também, ou menciona também a questão dessa conduta em assédio. [...] Em princípio, o assédio ele é um ato individual, ele parte de uma pessoa em relação à outra. E sempre quando há um descumprimento, um desrespeito, uma agressividade, entre aspas, nessa relação, que ultrapasse a questão, enfim, da cordialidade, algo mais agressivo, a gente pode caracterizar como assédio. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

[...] Então, onde que o assédio moral vai entrar? Onde, tudo aquilo que está registrado nesse nosso código de conduta é observado como contrário àquilo que está sendo desejado, àquilo que está sendo esperado. (HENRIQUE-BANCO ALFA).

Os bancos Épsilon e Gama utilizaram a frequência e a intencionalidade para definir esse fenômeno. Ressalta-se que a resposta de Pedro (Épsilon) assemelha-se a definição utilizada por Hirigoyen (2014). Os critérios de frequência e/ou intencionalidade são utilizados também por Leymann (1990), Salin (2003), Freitas, Heloani e Barreto (2008), Gosdal *et al.* (2009), Nunes e Tolfo (2013) e Soares (2015).

Olha, o que caracteriza, nós temos uma hierarquia de caracterização. Então assim, desde pequenos procedimentos comportamentais que são indesejáveis até a caracterização do assédio propriamente dito. No nosso entendimento o assédio moral é algo que é continuado, intencional, é algo que muitas vezes ou exige demandas irreais dos funcionários, ou expõe ao ridículo de forma continuada, ou exerce algum tipo de pressão psicológica continuada. Via de regra a gente segue a mesma definição que encontra tanto no mercado quanto do poder judiciário. (ADRIANO-BANCO GAMA)

A partir do depoimento de Adriano, percebe-se que uma das condutas que pode ser considerada como assédio moral é a exigência de demandas que o funcionário não tem como cumprir. Esse ponto tangencia o argumento utilizado por Jacques e Amazarray (2006) e Bruno (2011) os quais enfatizam que o atingimento de metas, por vezes inalcançáveis é algo comum na rotina do bancário. A respeito disso, um questionamento é pertinente. Até que ponto essas “demandas irreais” são estabelecidas pelas próprias estratégias da empresa? Visto que, conforme apontam os autores, o estabelecimento de metas, por exemplo, é realizado na maioria das vezes pela cúpula estratégica da instituição, ficando os funcionários de fora desse processo.

Outro ponto que merece destaque é o cuidado necessário com os instrumentos da área de gestão de pessoas. Isso porque, conforme apontam Freitas, Heloani e Barreto (2008), as atividades deste setor podem ser preponderantes para evitar que o assédio ocorra, ou até mesmo estimulá-lo. Isso fica evidente no depoimento de Henrique do banco Alfa, quando ele exemplifica que uma campanha em prol da saúde do trabalhador pode ser usada como uma ferramenta de controle e pressão ao funcionário:

Eu tenho que limitar a questão da jornada de trabalho, eu tenho que estar preocupado em relação à qualidade de vida dos empregados, e aí eu crio, coloco em prática campanhas, processos, que andam de forma paralela ao seu dia a dia de trabalho, então tem uma campanha “Campanha A”, o que é a “Campanha A”? O que é que o seu coração está respondendo, como é que está a sua questão postural, como que está a sua questão de mente, de relacionamento social, relacionamento familiar. A gente já tem há muito tempo a questão do outubro rosa, novembro azul, então, a gente já tem há muito tempo uma campanha específica da saúde do homem e da mulher, que trabalha aspectos específicos com relação a saúde da mulher e a saúde do homem, principalmente câncer de próstata, câncer de mama, então já é uma coisa antiga. Tá, isso aí é bom? É. Mas, existe o uso dessa estrutura para de alguma forma eu inserir alguma coisa que pode ser sentida como um assédio moral? Sim. Então todo mundo: “Olha, todos aqui já fizeram, menos a Fulana”. –“Oh, não fiz, não vou fazer, não é problema seu se vou fazer ou se eu não vou, na minha relação de trabalho eu não tenho que fazer”. Então, a sensibilidade em relação ao assédio moral, está nas duas pontas; de quem supostamente praticou o assédio; e de quem supostamente declara estar sendo assediado. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

Ainda a respeito do tema “O que é assédio para os bancos”, na segunda categoria tem-se o “Ato Isolado”. A intenção é compreender se atos de violência no ambiente de trabalho, quando ocorridos de forma isolada e pontual podem ser caracterizados como assédio moral, pelas instituições bancárias. Isso porque, conforme ressalta Bicalho (2008), violências deste tipo podem ser tão graves para quem sofre quanto atitudes frequentes.

Nessa categoria, a opinião dos profissionais da GP das instituições ficou dividida. De acordo com os bancos Épsilon e Gama, apenas um ato, independente de qual seja, não pode ser considerado assédio moral.

No nosso entendimento não. Para caracterizar o assédio moral, há necessidade, um dos elementos fundamentais é a continuidade. Tem que ser uma ação continuada. Se a ação ela é uma ação isolada, ela é um desvio de comportamento que tem tratamento específico. Seja disciplinar, seja orientativo. Mas assim, não se caracteriza assédio moral. (ADRIANO-BANCO GAMA)

No entanto, na visão dos bancos Alfa e Delta, os atos isolados também podem ser caracterizados como assédio moral quando fazem parte de atitudes e comportamentos diferentes dos desejáveis previstos no código de ética. Flávio, do banco Delta, ressaltou que o código é um documento basilar no qual se enfatiza a importância do respeito nas relações laborais. Na mesma linha, Henrique, do banco Alfa, comentou que dependendo dos elementos presentes na ação, ainda que única, podem configurá-la como assédio.

[..] Porque mesmo quando se fala: “Oh, porque o assédio moral é um processo repetitivo”, mesmo que fosse, ele teve um início. Então vamos supor que essa ação isolada se não tratada, poderia ser o início de um processo. Então você está agindo reativamente e ao mesmo tempo preventivamente para que aquela forma de conduta não se estabeleça e se torne um processo que lá na frente você vai ver: “Poxa vida, tem dois anos que essa pessoa age dessa forma”, aí alguém: “Mas você lembra que há dois anos alguém falou e a gente achou que não tinha problema porque foi uma questão pontual”. Isso. Mas aí você tem que tratar a pontual, independentemente de ter registros anteriores, porque você interrompe o que poderia ser um potencial caso de se estabelecer ali uma forma diferente das pessoas trabalharem [...]. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

É notória, a partir do depoimento de Henrique, a importância de se tratar os atos isolados, conforme descrito por Heloani e Barreto (2013). Com base no “fato-ponte”, que dá início ao processo, podem-se eliminar atitudes desrespeitosas que quando ignoradas provocam prejuízos para organização e para os funcionários. Além disso, acredita-se que tratativas de casos pontuais por parte dos bancos funcionam como uma mensagem para os trabalhadores de que determinados comportamentos são inadmissíveis nas relações laborais, ainda que uma única vez.

5.2 A GESTÃO DE PESSOAS E O COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DA ÁREA

O segundo tema central, trata da “Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral”. O desenvolvimento da análise está resumido no quadro a seguir.

Tabela 9: A gestão de pessoas e o combate ao assédio moral na visão dos profissionais da área

Categoria	Síntese do conteúdo	Fi	Bancos
O papel da Gestão de Pessoas	Conscientização	3	Delta; Alfa; Gama
	Prevenção	2	Alfa; Gama
Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio	Documentos formais contra condutas desrespeitosas	3	Delta; Alfa; Gama
Ações de formação e conscientização dos funcionários	Atividades de conscientização dos funcionários	3	Alfa; Delta; Gama
	Ações com líderes de pessoas	3	Delta; Épsilon; Gama
Efetividade das políticas	As políticas e ações de prevenção e combate ao assédio têm sido efetivas	3	Gama; Delta; Épsilon

Fonte: Dados da pesquisa

A primeira categoria é “O papel da Gestão de Pessoas”. A respeito disso, a resposta de Pedro do banco Épsilon foi elaborada com base no papel do gestor de pessoas e não da área em si. Como a participação do respondente foi por meio de um questionário, não foi possível esclarecer o que de fato o banco entende como sendo o papel da GP em relação ao assédio no trabalho.

Os bancos Alfa e Gama apontaram a prevenção como um dos papéis da área. De fato, atitudes preventivas têm sido defendidas por pesquisadores como mecanismos imprescindíveis na tratativa do problema, conforme destacam Barreto (2013) e Einarsen e Hoel (2008). De acordo com o depoimento de Henrique do banco Alfa a ação de prevenção é a primeira atribuição da GP em relação ao tema. Isso envolve disseminar a ideia do que é o assédio. Adriano, do banco Gama, reforçou que o foco de atuação da organização relaciona-se não apenas a essa violência como também o assédio sexual e os comportamentos indesejáveis explicitados no código de ética.

Para os bancos Alfa, Gama e Delta, um dos papéis fundamentais da GP refere-se à conscientização dos funcionários. A respeito disso, Flávio, do banco Delta, comentou que a área deve oferecer instrumentos para esclarecimento e conscientização dos trabalhadores quanto a comportamentos indesejáveis. Henrique, do banco Alfa, apontou a necessidade da

GP estar preparada para clarificar o conceito para os funcionários, se disponibilizando inclusive para atendê-los quando preciso.

Outro ponto interessante foi o ressaltado por Adriano, do banco Gama. Para ele, determinados instrumentos e ferramentas necessários para combater e tratar essa violência devem estar vinculados à área, pois é uma forma de garantir que as informações obtidas a partir dos casos estejam disponíveis para fundamentar e aprimorar as práticas de gestão de pessoas com relação ao tema.

O banco Gama é referência nisso. A grande maioria das empresas, ela não traz, por exemplo, uma unidade de ouvidoria vinculada à área de Gestão de Pessoas. E boa parte das empresas brasileiras elas trabalham com a ouvidoria com foco exclusivamente para o cliente, para o externo. O banco Gama optou por trabalhar de forma segregada, nós temos uma ouvidoria externa, que é voltada para o atendimento ao cliente, mas nós temos uma ouvidoria interna vinculada a área de gestão de pessoas. Porque a gente entende que é necessário ter um canal específico da gestão de pessoas para tratar questões de desvio de comportamento. Não só os indícios de assédio moral, mas também de assédio sexual, de comportamentos reprováveis, de mediação de conflitos, que esse é o escopo que a gente tem. Então, a gente entende que estando na área de Gestão de pessoas é a melhor forma. Porque a gente tem como de uma forma mais rápida, retroalimentar as políticas e as nossas práticas de Gestão de Pessoas, que embora seja referência no mercado, elas são sempre bem, estão sempre em evolução, então a gente avalia que é fundamental essa vinculação direta com a área de gestão de pessoas [...]. (ADRIANO-BANCO GAMA).

O depoimento de Adriano reforça a importância da área de GP no tratamento no combate ao assédio moral no trabalho. Isso porque normalmente esse órgão é responsável pela criação de diretrizes ligadas ao comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho. Apesar das agências não possuírem profissionais dessa especialidade, essa é uma forma de propiciar proximidade com os trabalhadores e entender suas necessidades e problemas vivenciados.

A segunda categoria do tema “Gestão de pessoas e o combate ao assédio moral” trata-se das “Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio”. Os bancos Delta, Alfa e Gama mencionaram a existência do código de ética e de conduta e reforçaram que um dos objetivos deste documento é informar aos funcionários qual o comportamento ético que devem perseguir.

O banco Delta ressaltou que além do código de ética existe um documento, que foi apresentado durante a entrevista, que aborda a política de recursos humanos da instituição. Esta política explícita, entre outras coisas, como as pessoas são gerenciadas no banco, a respeito de assuntos como saúde e segurança no trabalho, clima organizacional, desenvolvimento de pessoas e crescimento profissional. Há nessa política a declaração de que

o banco é contra práticas assediadoras. A respeito da existência dessa política, fica clara a preocupação do Delta com relação à imagem da empresa e também com possíveis fiscalizações:

O que você vai perceber tenho certeza, nos demais bancos e outras empresas que você incorporar, é que a governança basicamente, é o compromisso público da instituição, de seus governantes, com alguns preceitos. E esses preceitos são formalizados em políticas, e elas têm que ser explicitadas para que a sociedade acompanhe. Não só a sociedade pelos seus órgãos representativos, regulamentares, mas também pelo seu público interno. Então todas as políticas e todas as corporações elas têm que ser de domínio local, público. E ela (política de Recursos Humanos) é importante, porque ela que determina todo o acompanhamento dos órgãos reguladores, e nós temos auditorias que verificam se essa política é efetivamente praticada ou não. Nós temos que mostrar evidências da sua prática. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

O banco Alfa também mencionou a existência do código de ética. No entanto, ressaltou que não utilizam políticas específicas sobre o assédio moral. Henrique esclareceu que há ações de conscientização a respeito do tema, mas que não existe nenhum documento formal específico sobre o assédio moral.

Não. Dessa forma objetiva como você está falando não. O que você tem é esse trabalho de conscientização, de conhecimento de que isso não nos pertence, que nós não queremos ser assim, se você identificar você tem por obrigação funcional fazer uma denúncia ao seu gestor imediato daquilo que você está percebendo, mesmo que não seja contra você [...]. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

Além de mencionar o código de ética, o banco Gama informou que adota um posicionamento contra essa violência. Ademais, apontou que existe uma cartilha com orientações específicas sobre o assédio moral e ações periódicas de comunicação para os funcionários, reiterando o posicionamento da organização contra práticas desse tipo. Entretanto, não foi possível ter acesso a esse documento. Em relação ao posicionamento da empresa contra o assédio, Adriano informou que é exposto em todos os documentos de alguma maneira, e que não existe uma política específica contra assédio, e sim orientações quanto a comportamentos desejáveis, visto que o número de casos não é tão “expressivo”.

Sim. Nós temos um código de ética, normas de conduta, nós temos um posicionamento da empresa que repudia todo e qualquer tipo de assédio ou discriminação. Periodicamente nós fazemos divulgações com relação aos comportamentos que não são tolerados. Nós, retroalimentamos sistemas a partir da identificação de comportamentos, seja por aqui pela ouvidoria interna, seja por monitoramento contínuo de auditoria. Então, assim a gente tem muitas ferramentas que fazem isso, tem todo um sistema na gestão da ética corporativa que trabalha visando mitigar esse tipo de comportamento. (ADRIANO-BANCO GAMA)

O banco Épsilon não mencionou nenhum documento a respeito do comportamento das pessoas e/ou diretrizes da instituição a respeito do assédio moral. A partir da análise do código de ética disponível no site da organização, foi possível identificar um posicionamento contrário a essa violência. Entretanto, diante das informações fornecidas pelo entrevistado não ficou evidente o quanto este documento tem sido utilizado e disseminado para os funcionários.

Foi possível perceber que todos os bancos, incluindo o Beta (em que a entrevista não foi concedida), apresentam políticas a respeito de comportamentos indesejáveis, principalmente por meio do código de ética. Conforme apontam Freitas, Heloani e Barreto (2008), Einarsen e Hoel (2008) e Oliveira (2015) a adoção de posicionamentos claros, formalizados, contra o assédio é uma das formas de eliminar as ocorrências no ambiente de trabalho.

Apesar dos bancos possuírem este código, acredita-se que a utilização de outros documentos formais é fundamental para tratativa da questão. Isso porque, conforme apontado por Oliveira (2015), uma política de prevenção e combate ao assédio é uma ferramenta que deve conter alguns elementos como o posicionamento da organização contra essa violência, quais atos são caracterizados como tal, quais possíveis consequências, as responsabilidades das pessoas envolvidas e como proceder no caso de ocorrências. E, a partir da análise dos códigos de ética dos diferentes bancos estudados e da política de recursos humanos do Delta, constatou-se que nem todos estes elementos estão presentes.

Ademais, acredita-se que apenas a existência de políticas não é suficiente para garantir que o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho seja adequado, sendo necessárias ações que propiciem a criação de uma cultura contra o assédio (EINARSEN; HOEL, 2008). Para criação dessa cultura, outras ferramentas da área de GP podem ser utilizadas como treinamentos, workshops, palestras, entre outros.

A próxima categoria refere-se a “Ações de formação e conscientização dos funcionários”. A respeito disso, o banco Épsilon informou que as atividades com esse fim são direcionadas somente para aqueles que exercem a função de gestão de pessoas (líderes). Foi possível verificar a presença de algumas atividades promovidas pelos bancos Delta, Gama e Alfa, que visam formar e conscientizar os trabalhadores quanto ao que é o assédio e como ele deve ser combatido. O Delta informou que trabalha com soluções de aprendizagem por meio de sua estrutura de educação corporativa. Nesse caso, além de treinamentos são utilizados leituras de livros, exposição de vídeos, cartilhas, palestras entre outros. Flávio, do banco

Delta, ressaltou que o assédio moral é mencionado dentro de um tema abrangente relacionado à ética.

Por exemplo, recentemente nós trabalhamos alguns vídeos que tratam da ética. Bom, os vídeos ficam corporativamente em um portal da nossa intranet chamado portal de vídeos. Então, todas as soluções de aprendizagem que envolvem vídeos estão concentrados lá. Então, recentemente nós tratamos lá da questão ética, em algumas partes, em alguns vídeos específicos, com temas. Um tema era liberdade e respeito, o outro era ser ético, o outro era jeitinho pra tudo, em situações, e contextos em que a pessoa assimila a boa conduta. Em um deles, aí sim, ele é específico dessa questão do assédio moral, a gente chamou de (Nome do vídeo), que é um líder com uma postura não apropriada, abordando um funcionário também de uma forma ríspida, não apropriada. Então ele mostra a situação e deixa claro no roteiro a postura correta. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

Flávio informou também que o banco aderiu à proposta da cláusula 58 da Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) da categoria bancária, em que o objetivo é: “promover a prática de ações e comportamentos adequados dos empregados dos bancos aderentes, que possam prevenir conflitos indesejáveis no ambiente de trabalho” (CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2016/2018, 2016). Trata-se de um acordo para prevenção de conflitos no ambiente de trabalho em que o banco adere de forma voluntária.

O banco Alfa ressaltou que a gestão de pessoas da instituição está passando por mudanças que visam colocá-la como uma área consultiva. E que atualmente, muitas ações são mais reativas, ou seja, quando a área é demandada. As atividades preventivas que foram citadas por Henrique, são as “Conversas” que ocorrem em todas as unidades onde o chefe da agência aborda determinados assuntos com a equipe. Um desses temas relaciona-se com a ética e o assédio moral. A respeito da atuação da gestão de pessoas nesse processo, Henrique informou que a área promove suporte quando demandada, mas que não há uma formação específica do gestor que conduz a ação. Isso pode configurar um problema, visto que ainda que o funcionário tenha o cargo máximo na agência, isso não garante que ele tem conhecimentos e informações necessárias para promover essa conscientização de sua equipe. Conforme apontado por Oliveira (2015), o líder tem papel fundamental para eliminar essa violência, por isso ele precisa estar capacitado para lidar com essas situações e conduzir a equipe de forma a garantir um ambiente laboral sadio. Além das “Conversas”, Henrique ressaltou que uma das ações diretas da GP do banco Alfa é a inserção do tema de forma transversal em atividades que área é solicitada.

Essa ação, não ação, essa diretriz né, que a gente começa a ter de atuar como uma área consultiva, e nunca se limitar àquilo que foi demandado. Tá: “Nós estamos demandando vocês para poder fazer uma palestra, um workshop etc, sobre a política de encarecimento da empresa”, beleza. Aí nós vamos lá: “Olha, a gente imagina que em duas horas a gente consegue resolver e tudo e tal”. Nessas duas horas, pelo menos uns vinte minutos, a gente vai entrar e vai divulgar o assunto, falar, abordar, criando de alguma maneira uma associação entre aquele tipo de demanda e aquilo que a gente precisa de falar em relação às questões de assédio. E a gente, apesar de ser muito delicado, muito sutil, de alguma forma dentro dessa questão do assédio, a gente tenta tratar a ideia da corrupção, da fraude, do assédio sexual: “O que vocês entendem? O que é um assédio moral?” [...] É sempre criando a condição de, em todo trabalho em que nós somos demandados a fazer, ou que é iniciativa nossa, a gente insira o assunto, então você está sempre inserindo um tema de alguma maneira e explorando aquele ambiente e levando um assunto. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

O banco Gama também desenvolve ações direcionadas para todos os funcionários da organização. Adriano declarou que, periodicamente, o banco promove comunicações em que os comportamentos inadmissíveis são explicitados. A empresa possui uma cartilha que foi disponibilizada para todos os funcionários que trata especificamente sobre assédio moral e assédio sexual. Outra ferramenta utilizada pela área são os treinamentos.

Muitos dos nossos treinamentos, eles têm elementos que reforçam essa questão do nosso posicionamento de repudiar esse tipo de conduta. Todo funcionário do banco, para pleitear uma ascensão profissional, ele precisa necessariamente ter uma trilha de treinamentos voltados para ética concluídos, se ele não tiver essa trilha ele não consegue concorrer para poder alçar cargos diferentes do atual. Então assim, na verdade a gente tem um sistema muito forte, por trás disso. (ADRIANO-BANCO GAMA)

As ações explicitadas desenvolvidas pelos bancos Alfa, Delta e Gama são importantes ferramentas na busca pelo combate do assédio no ambiente de trabalho. É uma das formas preventivas de atuação que podem propiciar mudanças no ambiente de trabalho, como sugere Freitas, Heloani e Barreto (2008). Assim, todos os membros da organização devem ter consciência do que se trata o assédio, ser capaz de identificar tais atitudes e saber o que fazer no caso de um comportamento inadequado se estabelecer.

A respeito de atividades da gestão de pessoas que possam atuar como mecanismos de prevenção de ocorrências de assédio moral, Henrique citou o “Programa B”. Esse programa trata de algumas questões como solicitações de transferências pelos funcionários, afastamento e retorno ao trabalho e situações problemas de relacionamento interpessoal.

E tem aquelas (situações) que você consegue identificar que está havendo um problema de relacionamento, o nível de tensão já chegou num ponto em que não é possível, tem indicativos de um adoecimento, pode ser um adoecimento psicológico, um adoecimento emocional, físico, mental, ou está ligado às questões ergonômicas ou não, é realmente uma questão de tensão, e aí você tem uma equipe de médicos de

trabalho, você tem uma equipe com psicólogos, que fazem o atendimento, que fazem a identificação daquele quadro e tudo mais, e fazem a inserção do empregado neste programa. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

Duas observações a respeito do programa são pertinentes. A primeira refere-se ao fato de tratar questões de problemas de relacionamento interpessoal que não devem ser negadas pela gestão, pois podem prejudicar o clima de trabalho. Outro aspecto relevante do programa é que pessoas que estão afastadas por adoecimento são acompanhadas no processo de retorno. Esse cuidado por parte da organização é fundamental, visto que muitos afastamentos são causados por doenças relacionadas ao trabalho e ainda, conforme apontado por Heloani e Barreto (2013) estes funcionários podem se tornar vítimas do assédio moral no trabalho.

Ainda na categoria “Ações de formação e conscientização dos funcionários”, especificamente sobre as ações voltadas para os líderes, apenas o banco Alfa declarou não ter orientações sobre o assédio moral direcionadas para este público. Henrique enfatizou que primeiramente as atividades têm sido desenvolvidas de forma genéricas, englobando todos os funcionários. Entretanto, ele reconheceu a importância de haver capacitações para os líderes, visto que são eles que conduzem atividades de informação da equipe, como é o caso do programa “Conversas”. A pretensão do banco Alfa é promover em médio prazo ações direcionadas aos gestores.

Os bancos Épsilon, Gama e Delta promovem treinamentos regulares específicos para líderes. Pedro, do Épsilon, ressaltou que além de capacitações presenciais e virtuais, há também palestras promovidas para este público com profissionais especialistas no tema. Flávio, do Delta, apontou que todos os líderes passam por treinamentos gerenciais específicos nos quais são apresentados conteúdos relacionados à liderança, o papel do líder, o negócio de atuação e a ética. Nesse caso, juntamente com as informações ligadas a comportamentos éticos aborda-se o assédio moral no trabalho.

O banco Gama também possui treinamentos específicos para cargos de liderança. De acordo com Adriano, a organização adota uma metodologia que sustenta “Os referenciais de liderança do banco Gama”. Nesse documento constam informações que orientam as ações dos gestores, bem como comportamentos esperados pela organização. Outro ponto que merece destaque é a capacitação de líderes voltada para o tratamento de conflitos. Esse tipo de formação é fundamental em um programa de prevenção contra o assédio, conforme sugerem Einarsen e Hoel (2008).

Então, a gente tem, por exemplo, um trabalho muito forte na mediação de conflitos. Nós somos a primeira empresa do país a implementar uma metodologia de mediação com base em técnicas de comunicação não violentas. Nós fizemos isso em 2014. De lá para cá, é como se é a cada três dias acontecesse um processo formal de mediação, orientado pela equipe de ouvidoria interna, de mediação de conflitos. Desses aí, em torno de 96% desses processos eles acabam com acordo. Então, a gente está vivendo agora um momento que a gente tem buscado disseminar, de uma forma muito efetiva essas técnicas de comunicação não violentas. E os gestores de todos os níveis, eles são o público alvo prioritário desse tipo de ação. A gente tem um compromisso firmado com os sindicatos, de realizar por ano, trinta turmas de formação de mediadores, voltada para gestores. Para que cada gestor, de cada dependência, ela possa se capacitar para saber como lidar e como mediar conflitos em sua unidade. E a gente sabe assim, a própria literatura fala que muitas vezes a situação de assédio moral, ela tem no mínimo quatro situações anteriores, em que se revelou alguma situação daquela até evoluir para o comportamento do assédio. Então, se a gente consegue atuar, nessas primeiras situações, a chance daquilo evoluir para uma situação mais danosa e mais gravosa diminui de uma forma substancial (ADRIANO-BANCO GAMA).

Percebe-se, com base nesse depoimento, uma ação voltada especificamente para mediação de conflitos. De fato, conforme aponta Hirigoyen (2015) situações conflituosas quando não solucionadas podem propiciar o surgimento do assédio moral. A partir da mediação, é possível reestabelecer processos de comunicação que possam estar estremecidos. Assim, os envolvidos na situação poderão ter oportunidade de expor suas opiniões.

A respeito dessa técnica utilizada, é preciso ressaltar que alguns cuidados são necessários. Na formulação das capacitações, a preparação do líder para uma gestão mais participativa em que os membros da equipe se sintam confortáveis para procurá-lo, é fundamental, pois segundo Salin e Hoel (2011), em uma liderança autoritária, o diálogo pode ser bloqueado. Além disso, o líder deve ser capaz de ouvir os sujeitos envolvidos de forma mais isenta possível, para que favoritismos e preferências não sejam balizadores das situações. Ademais, ele deve ter um comportamento adequado e respeitoso no ambiente de trabalho. Quando o próprio gestor age de maneira inadequada, de forma indireta está informando para sua equipe que aquilo é aceitável. Dessa forma, acredita-se que além de serem preparados para resoluções de conflitos, os gestores devem partilhar de um posicionamento contra o assédio, conforme apontam Woodrow e Guest (2016).

Outra informação interessante que foi auferida nas entrevistas com os responsáveis da GP é que em todos os bancos estudados a área fica alocada longe das agências, sem contato direto os trabalhadores das unidades. Apenas o banco Alfa informou que na cidade Juiz de Fora, local onde a pesquisa foi realizada, há uma funcionária que atua como um suporte da área, e dependendo da situação direciona as questões para a gestão de pessoas regional. Assim, de maneira geral, constatou-se que são os gestores das agências que serão os implementadores das políticas de pessoas.

[...] tem um aspecto que nós consideramos fundamental. O líder, o gestor, nas suas áreas de atuação, ele é disseminador das práticas, das políticas do banco, evidentemente. Então, ele não só tem a responsabilidade, como qualquer funcionário, mas ele tem também a obrigação e o dever de tratar essa disseminação e falar desses conceitos. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

A partir do depoimento de Flávio, percebe-se que o papel do gestor se volta para disseminação de informação e conscientização de sua equipe, podendo ser mesmo um elo entre a área corporativa de GP e os funcionários. Diante disso, é inevitável que ações que visam capacitá-los estejam na pauta das diretrizes da área. Além disso, a responsabilidade pela gestão das pessoas é algo compartilhado entre os líderes e a área, como colocado por Henrique do banco Alfa.

Hoje a empresa na área de pessoas, eu não gosto de dizer que a gente está focado, mas um dos pontos focais que a gente tem é atuar como área consultiva: “-Porque?”, porque gestão de pessoas não é um papel de uma área específica: “Ah ali gere pessoas”, quer dizer, você não gere pessoas, você gere processos para as pessoas. (HENRIQUE, BANCO-ALFA)

No depoimento, Henrique ressaltou também que um gestor que trabalha na rede de agências precisa desenvolver não apenas competências relacionadas aos negócios, à venda de produtos, mas também relacionadas à gestão de pessoas.

A quarta categoria aponta a percepção da área de gestão de pessoas em relação à efetividade das políticas e ações desenvolvidas nos bancos. Trata-se do quanto elas têm promovido resultados concretos. Nenhum dos quatro entrevistados forneceu números a respeito de casos de assédio. O banco Alfa informou que percebe que elas têm sido efetivas, mas que para verificar com precisão seria necessário um levantamento histórico das ocorrências, algo que não conseguiria fazer. O banco Gama usou como referência para sua resposta as decisões na justiça e as premiações recebidas pela instituição em processos trabalhistas. Já os bancos Delta e Épsilon utilizaram como justificativa o baixo número de ocorrências para sustentar que as ações são efetivas. Nesse caso, o número de ocorrências citado pelos bancos pode-se relacionar com o quantitativo pouco expressivo de denúncias realizadas nos canais internos. Isso porque, conforme será ressaltado posteriormente, muitos bancários temem denunciar quando são vítimas de assédio. Entretanto, não é possível afirmar que são de fato poucas denúncias, visto que essa informação não foi divulgada pelos bancos.

[...] Então, assim, na nossa avaliação, dadas as premiações que a gente recebe pelo mercado, dada as reversões de demandas judiciais que nós temos, os feedbacks que o próprio Ministério Público passa para a gente em audiências e tal, falando do

nosso posicionamento, isso é uma evidência clara de resultados, e de efetividade das políticas. (ADRIANO-BANCO GAMA)

Se a gente considerar o contingente que nós temos, e as manifestações registradas, eu diria que sim. Porque felizmente não é sempre que a gente verifica isso. E como o banco trabalha essa questão muito intensamente, não há muito espaço para que isso aconteça. Até porque os funcionários ficam bastante atentos para essas questões. Então qualquer coisa que fuja, assim, o funcionário pode se manifestar, a gente vai falar agora dos canais de manifestação. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

Têm sido efetivas, na medida em que há raras evidências de ocorrência do tema na empresa. (PEDRO-BANCO ÉPSILON)

Alguns pontos merecem destaque. No depoimento de Adriano, entende-se que os retornos proporcionados pelo Ministério Público, são positivos, ou seja, evidencia a efetividade das políticas. Entretanto, em uma fala em momento posterior da entrevista, Adriano faz um comentário que dá indícios de que alguns desses retornos são negativos:

[..] Então assim, me dói muito quando eu vou, por exemplo, eu uma audiência e aí eu escuto o representante do Ministério Público dizer: “O banco Gama é uma empresa assediadora”. Então assim, várias vezes eu já disse: “Eu desafio você a me trazer uma empresa que tem mais ações concretas e efetivas em combate ao comportamento reprovável do que o banco Gama” [...] (ADRIANO-BANCO GAMA)

Nas falas de Flávio e Pedro, algumas expressões são semelhantes “não há muito espaço para que isso aconteça” e “raras evidências de ocorrências”. Os entrevistados sugerem que nas instituições bancárias nas quais fazem parte, o quantitativo de bancários assediados é baixo. No entanto pesquisadores como Jacques e Amazarray (2006) apresentam posicionamento diferente e afirmam que o ambiente bancário tem características que contribuem para que o assédio moral ocorra. E ainda, a pesquisa realizada por Maciel *et al.* (2006) apresenta um quantitativo expressivo de bancários assediados: 40% dos trabalhadores já foram vítimas de alguma situação constrangedora no trabalho.

5.3 QUANDO O ASSÉDIO OCORRE

Dado que essas violências existem, o terceiro tema refere-se a “Quando o assédio ocorre”. Nesse sentido, buscou-se levantar se as instituições pesquisadas possuem ferramentas de denúncias, se elas são utilizadas e como os casos são tratados. O processo de análise está descrito na tabela a seguir.

Tabela 10: Quando o assédio ocorre

Categoria	Síntese do conteúdo	Fi	Bancos
Mecanismos de denúncia e apuração de ocorrências	Possuem canais estabelecidos de denúncia	4	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
	Realizam processos de apuração por meio de equipe multidisciplinar	4	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
	Possuem práticas de punições	4	Gama; Delta; Alfa; Épsilon

Fonte: Dados da pesquisa

A categoria desse tema é “Mecanismos de denúncia e apuração de ocorrências”. Conforme destaca Heloani (2016) é fundamental criar instrumentos de denúncia na organização e garantir alguns elementos como o sigilo na tratativa da ocorrência. Todos os bancos pesquisados declararam que possuem canais estabelecidos de denúncia. O banco Delta informou que tem um número de telefone específico da área de GP o “AloRH”, além de caixas espalhadas na unidade; o banco Alfa apontou também a existência de um canal por telefone, o “atender.alfa” além da possibilidade de utilização do sistema ou pela Ouvidoria; o banco Épsilon declarou ter um canal de atendimento de denúncias e o banco Gama apontou a ouvidoria interna, além de outras ferramentas.

Olha assim, existem vários canais. O banco hoje, assim, em termos de canais de comunicação com o funcionário, nós temos em torno de 150 canais. Desde o canal de comunicação com as áreas de negócio. Potencialmente, qualquer um desses canais pode receber alguma denúncia. Mas assim, eles devem encaminhar para a gente. Qualquer gestor de agência, por exemplo, ele pode receber uma denúncia lá. Via de regra, quando ele recebe, ele nos encaminha para que a gente possa tratar aqui. Então, assim, o funcionário pode acionar a ouvidoria interna, por telefone, por e-mail, por carta, por atendimento presencial, ou em qualquer unidade do banco. Ele vai lá, se identifica, diz o que veio fazer e aquela unidade manda a demanda para gente (ADRIANO-BANCO GAMA).

O banco Delta informou que o bancário tem também a possibilidade de realizar a denúncia por meio do sindicato. De acordo com Flávio, existe uma parceria com a entidade em que as denúncias realizadas por esta via são encaminhadas para uma área interna do banco que trata de relações sindicais e informa a condução do processo tanto para o sindicato quanto para o funcionário.

Sobre a questão do anonimato, os bancos alegaram que existem instrumentos para que a pessoa não se identifique. Os bancos Alfa, Delta e Épsilon informaram que todos os denunciantes recebem um retorno a respeito da condução do caso, mesmo que a reclamação tenha sido realizada de forma anônima. Para isso, utilizam ferramentas como quadro de avisos com informações em que os envolvidos conseguem identificar (banco Delta) ou por meio da solicitação do funcionário a partir do protocolo recebido durante o atendimento (banco

Épsilon). No banco Gama, os funcionários que denunciam de forma anônima não recebem retorno da situação. Adriano apontou que em situações de denúncia anônima em que constam poucas informações, ou elementos que não permitem o prosseguimento da apuração, não há mecanismos de tratativa.

A respeito dos canais de denúncia, dois aspectos são importantes. O primeiro refere-se à necessidade de sensibilização dos funcionários para que se sintam seguros ao expor situações humilhantes e delicadas vivenciadas. Isso porque é comum a vítima sentir medo e isolar-se. Uma das formas é garantir que as identidades das pessoas envolvidas serão preservadas e que nenhuma forma de retaliação ocorrerá. Constatou-se que os bancos têm mecanismos de garantir o anonimato dos funcionários. Além disso, Henrique do banco Alfa ressaltou que a área de gestão de pessoas tem como uma de suas responsabilidades esclarecer que aqueles que fizerem uma notificação nesses canais, não será punido.

[..] Um dos nossos trabalhos é tentar desmistificar essa ideia de que eu não posso me manifestar me sentindo assediado moralmente, porque se eu fizer isso eu vou acabar sendo perseguido, eu estou no início da minha carreira etc e tal. Então é tentar desmistificar isso e criar uma cultura de ter relacionamentos que sejam saudáveis, que sejam transparentes e tudo. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

Outro aspecto refere-se à dificuldade que pode surgir em denúncias anônimas, como colocado por Adriano, do banco Gama. Diante disso, uma possibilidade é informar os funcionários, por meio de ações de comunicação, quais elementos são imprescindíveis para que o processo de investigação seja iniciado. Dessa forma, as ocorrências não ficarão sem tratativas por falta de informações.

Em se tratando do processo de apuração das denúncias, todos os entrevistados informaram que existe um comitê para tratamento dos casos, conforme sugerem Freitas, Heloani e Barreto (2008). Os bancos Delta e Gama ressaltaram que este comitê é formado por membros da área de gestão de pessoas. O Alfa informou que os casos são investigados pelo comitê de ética, formado por pessoas que recebem treinamento específico para tal. O Épsilon informou que auditores são responsáveis por investigar a denúncia e encaminhar para um comitê específico.

A respeito dos meios utilizados para apuração dos casos, o banco Épsilon forneceu poucas informações sobre esse quesito. No Alfa, após a denúncia ser encaminhada para o comitê de ética começa um processo de averiguação da situação delatada. É verificado se houve um comportamento de desvio de conduta por meio de provas, que segundo Henrique podem ser e-mails, testemunhas, ordem expedidas.

[...] e aí você olha, assim, tem algumas que você vê e fala assim: “Não acredito realmente que a pessoa escreveu isso aqui, ela devia estar fora do juízo dela para poder escrever isso”. Quer dizer, ela produz uma prova contra ela mesma, clara e tal. (HENRIQUE-BANCO ALFA).

Pelo depoimento de Henrique, percebe-se que algumas situações que chegam ao comitê são impactantes, totalmente inesperadas para o ambiente de trabalho. Após a coleta de evidências, os envolvidos são convidados para conversar. De acordo com Henrique, é importante garantir que a pessoa acusada tenha possibilidade de se defender. Assim, a partir das informações coletadas a comissão delibera o veredito. Processo semelhante ocorre no banco Delta. A respeito dele, Flávio mencionou a delicadeza que o tema exige, e que as pessoas que fazem parte do comitê são funcionários da área de GP. Em casos mais extremos, diretores do banco são convocados.

Essas questões de verificação da efetividade daquilo, daquele comportamento. Então a gente não pode ser responsável de acusar, ou de dar prosseguimento, se a coisa não tem amparo. Então tem um tratamento cuidadoso para não expor as pessoas envolvidas sem causa efetiva. Tem que ter respeito com os envolvidos. É muito delicada essa questão, muitíssimo delicado (FLÁVIO-BANCO DELTA).

A fala de Flávio revela o cuidado necessário com o tratamento de questões de assédio. No caso de haver situações constrangedoras no trabalho, as vítimas podem estar fragilizadas. Por isso, o medo de denunciar e sofrer retaliações são comuns entre os assediados, conforme aponta Heloani (2016). E, dependendo da forma como é conduzido o processo, a situação pode ficar mais grave, podendo até mesmo levar ao adoecimento dos envolvidos.

O banco Gama possui um processo que direciona as denúncias para o tratamento de acordo com suas peculiaridades. Em casos de descumprimento de normas internas, a situação é encaminhada para o controle disciplinar. Identificou-se que as denúncias relacionadas ao assédio moral são abordadas a partir de metodologias que envolvem a mediação de conflitos ou o “Estudo de caso de ouvidoria”.

Se a denúncia versa sobre um comportamento reprovável ou indício de assédio moral ou assédio sexual, primeiro a gente avalia assim, aquela situação envolveu só duas pessoas ou está envolvendo uma equipe. Se a situação está envolvendo duas pessoas a primeira tentativa é fazer uma mediação com aquelas duas pessoas. Porque, assim, o foco da mediação é que cada um entenda seu ponto de vista, porque muitas vezes assim, quando se instaura um conflito, não necessariamente é o que uma parte pensa ou o que a outra parte pensa. A verdade dos fatos está em algum lugar entre esses dois pontos. Então o processo de mediação ajuda a cada um se responsabilizar, cada um identificar qual é a responsabilidade que ele tem na construção daquele conflito, no estabelecimento daquele conflito, como também

qual é a responsabilidade que cada um tem, para que aquele conflito seja resolvido. Então, quando envolve duas pessoas, prioritariamente a gente direciona para a mediação. Caso a mediação não acabe em acordo, ou uma das partes não queira participar do processo, porque o pré-requisito para mediação é a voluntariedade, aí a gente pode, aí a gente trata por uma outra metodologia que é a metodologia mais complexa que a gente tem, que é chamado de estudo de caso de ouvidoria. (ADRIANO-BANCO GAMA)

Adriano ressaltou que o “Estudo de caso de ouvidoria” busca levantar elementos para verificar a procedência das ocorrências. As informações são referentes ao clima da unidade, à avaliação de desempenho dos envolvidos e à existência de demanda judicial daquele local específico, entre outros dados pertinentes para o esclarecimento dos fatos.

O banco Gama declarou que, em 2016, houve 1156 denúncias. Dessas, 411 foram analisadas por meio da metodologia “Estudo de casos de ouvidoria”. Dentre as 411, apurou-se que 199 foram consideradas procedentes. Entretanto, ser procedente não indica necessariamente que houve assédio moral no trabalho e sim que a situação denunciada de fato ocorreu. A respeito disso, Adriano informou que o banco tem um posicionamento contra o assédio, mas que o objetivo não é apurar o quantitativo de situações desse tipo no ambiente laboral e sim tratá-las para que acabem.

Nenhum dos bancos informou estatísticas referentes ao quantitativo de denúncias de assédio nem tampouco de ocorrências apuradas como tal. Durante as entrevistas, procurou-se investigar os casos ocorridos nas instituições. Os entrevistados se mostraram fechados para fornecer informações detalhadas a respeito dos fatos apurados. Apenas Henrique do banco Alfa comentou um acontecimento que o marcou.

Assim, lógico que eu posso (falar sobre casos marcantes), lógico eu não vou te dar nomes nem nada, mas têm casos de pessoas, semelhante àquele filme né, “Um dia de fúria”. Tem pessoas que mesmo tendo um comportamento não desejado, não esperado para um ambiente profissional e etc, muitas vezes, não é hoje, mas já teve casos de fazerem questão, questão, de falarem que agem assim e “ai” de quem fizer um movimento contrário, porque quem o sustenta, quem o colocou ali, foi “fulano de tal”.[...] Então esse tipo de situação marca um pouquinho. Pessoas que usam de terceiros, desse artifício e tal para subjugar, né.... (HENRIQUE-BANCO ALFA)

No depoimento de Henrique fica evidente a existência de pessoas com comportamento assediador que justificam suas ações por um tipo de poder que detém. Nesse caso, trata-se de relacionamentos profissionais que fazem com que sintam garantias de privilégios ainda que mantenham comportamentos inadequados para o ambiente de trabalho. A respeito das promoções internas e alocação de funcionários em função de gestão, Henrique comentou que, por se tratar de uma instituição pública, alguns cargos estratégicos eram

preenchidos por indicação. Entretanto, o entrevistado ressaltou que algumas mudanças foram realizadas garantindo a redução de situações desse tipo, sendo assegurada por estatuto uma participação mínima de funcionários do banco em cargos estratégicos. Segundo ele, atualmente no banco Alfa, cada vez menos é possível realizar indicações, até mesmo em nível tático e operacional.

A respeito dos casos que ocorrem nas instituições, buscou-se verificar se existem situações de assédio horizontal ou ascendente. O banco Épsilon não declarou informações a respeito dos casos. Constatou-se que no banco Delta há ocorrências de assédio entre colegas. Na visão do banco, o gestor é responsável por atuar quando esses atos ocorrem. Henrique, do banco Alfa ressaltou que os registros de situações entre colegas não configuram assédio moral, e sim “aquela expressão assim: dar rasteira”. O banco Gama informou que possui registros dos tipos horizontal e ascendente também. Entretanto, Adriano ressaltou que são menos denunciadas.

São menos frequentes (denúncias de assédio moral horizontal e ascendente), mas elas são.., essa ação inclusive, ela é menos denunciada. As pessoas se sentem menos à vontade para denunciar. Porque, por exemplo, se eu estou sofrendo um assédio ascendente, muitas vezes isso pode desestimular uma denúncia, porque assim, a pessoa pode ficar pensando assim: “Cara, na hora que o meu chefe souber, que eu estou denunciando o meu subordinado, ele vai achar que eu sou incapaz de lidar com a situação”. (ADRIANO-BANCO ALFA)

Procurou-se levantar também, se nos casos apurados como assédio moral, há características em comum relacionadas às vítimas e aos assediadores. Apurou-se que não há elementos que possam caracterizar o grupo de pessoas que sofreram o assédio. Os bancos Delta e Épsilon informaram que não há tantos casos que propiciem esse tipo de constatação. O banco Alfa comentou que a partir do trabalho que está sendo realizado, será possível levantar esse dado posteriormente. Já para o banco Gama qualquer funcionário pode ser vítima.

Em relação às características dos assediadores, os quatro depoimentos apresentaram informações diferentes. Os representantes dos bancos Delta e Épsilon apontaram que não há características recorrentes entre as pessoas acusadas. Já na visão dos bancos Alfa e Gama, é possível perceber pontos em comum entre os assediadores. Para Adriano do Gama, alguns aspectos são mais frequentes como “pessoas que tem posições muito fortes”, “pessoas menos tolerantes ao contraditório” e “pessoas que tem uma formação mais rígida”. Já Henrique ressaltou a velocidade na progressão na carreira sem o devido aporte necessário.

A velocidade. A velocidade com que a pessoa chegou na condição de gestor. [...] Então a velocidade com que as coisas estão sendo colocadas, não permite a criação de uma estrutura mínima, de uma base mínima, de um conhecimento mínimo ampliado do que é que eu tenho que fazer. (HENRIQUE-BANCO GAMA)

Henrique apontou que a pessoa assediadora pode assumir um comportamento que ela julga coerente com aquele que é esperado pelos outros.

[...] A pessoa se assusta, entra numa ideia de um conflito moral, ético e tudo, sem saber o que é moral, sem saber o que é ético, mas é um comportamento que ela imagina ser um comportamento que ela tem que ter né: “Não, o comportamento que esperam de mim é fazer isso”. “Cara, mas tem isso”. “Mas tem isso?”. “Mas isso aí não é problema meu, isso daí é problema da área de pessoas”. Por exemplo. Então essa velocidade com que as pessoas chegam a uma condição de gestão, não permite que elas conheçam todas as outras coisas que fazem parte da vida dela, da vida dos outros, da vida como um todo. (HENRIQUE-BANCO GAMA)

No que tange às apurações das situações denunciadas, constatou-se que as instituições pesquisadas possuem mecanismos estabelecidos para esta finalidade. Ainda que os números e detalhes de denúncias caracterizadas como assédio moral não tenham sido disponibilizados, observou-se pelos depoimentos que há ocorrências e que elas não se restringem a modalidade vertical descendente.

Em relação às medidas adotadas e as punições praticadas aos envolvidos, todos os bancos declararam que adotam sistemas de sanções para os culpados. A respeito disso, os bancos Gama, Delta e Épsilon apontaram que em alguns casos a demissão é uma punição sofrida pelo funcionário. Além disso, podem ser aplicadas transferências (ÉPSILON, DELTA), advertências (ÉPSILON, GAMA), suspensão (ÉPSILON, GAMA), perda da função (GAMA, ALFA), impedimento de conquistar promoções (GAMA) e registro formal da irregularidade cometida (GAMA).

No banco Alfa, um dos procedimentos realizados como resolução das apurações é o acompanhamento da pessoa denunciada para verificar se houve mudança de comportamento. O funcionário indicado para realizar o acompanhamento pode ser da área de gestão de pessoas ou alguém que o comitê de ética julgue mais indicado.

A respeito disso, o banco Gama declarou que adota uma postura educativa. Segundo Adriano, o princípio adotado pelo banco é que é possível uma pessoa mudar seu comportamento. Uma das punições realizada, em caso de apuração de desvio de conduta, é a impossibilidade de conquistar promoções internas na instituição.

Por exemplo, recentemente a gente teve um funcionário que estava, que era excelente no resultado, mas ele reincidia em um tipo de comportamento. Ele estava marcado para ser promovido, e aí quando a gente constatou uma demanda procedente lá, não só a promoção dele foi abortada como ele vai precisar passar mais naquele lugar que ele está, mais um ano. Isso, muitas vezes, para a pessoa, ele vai ter que aprender, a gente vai ter que dar lições para que ele possa recuperar a relação com aquelas pessoas e isso na grande maioria das vezes, isso acontece. (ADRIANO-BANCO GAMA).

Nota-se que as instituições bancárias pesquisadas têm instrumentos de punição para aqueles que praticam o assédio. As sanções podem funcionar como uma mensagem para os membros da organização que aquele comportamento não é tolerado, que é um desvio precisando ser eliminado. Esse posicionamento é fundamental, pois conforme apontado por Salin (2003) quando o comportamento inadequado não é punido, os assediadores percebem baixos custos envolvidos aumentando assim as chances de ocorrência dessa violência.

5.4 POSSÍVEIS CAUSAS DO ASSÉDIO

No tema “Possíveis causas?”, buscaram-se compreender, quais são os elementos, na visão dos representantes de GP, que podem propiciar o surgimento de situações de assédio no ambiente laboral. A análise desse tema está apresentada na tabela a seguir.

Tabela 11: Possíveis causas do assédio

Categoria	Síntese do conteúdo	Fi	Bancos
Nexo causal	Relacionada a características, comportamentos do agressor	4	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
	O clima de trabalho pode influenciar para que casos de assédio ocorram	4	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
	O sistema de metas e recompensas não pode influenciar para que casos de assédio ocorram	2	Gama; Épsilon
	O sistema de metas e recompensas pode influenciar para que casos de assédio ocorram	2	Delta; Alfa

Fonte: Dados da pesquisa

Na categoria estabelecida “Nexo causal” apurou-se que todos os representantes dos bancos manifestam que as causas relacionadas à ocorrência do assédio relacionam-se com características e comportamentos do agressor. Esse posicionamento assemelha-se a colocação de Hirigoyen (2014), em que o assediador detém uma personalidade perversa. Este resultado não é espantoso, visto que dificilmente as instituições afirmariam que a causa está vinculada ao contexto do trabalho.

Geralmente o excesso da conduta do agressor está associado à sua própria personalidade. (PEDRO-BANCO ÉPSILON)

Olha, quando o agente assumiu a postura que **não é aquela orientada pela empresa**. Então, assim, essa é a principal causa. O comportamento do cara que por um motivo, ou outro ele está agindo de **uma forma diferente, de forma deliberada e sem orientação da empresa**, de forma com que ele não..., ele está agindo de **uma forma que a empresa não referenda**. Então esse é o principal motivo das situações. (ADRIANO-BANCO GAMA)

No depoimento de Adriano, em três momentos diferentes de sua fala, percebe-se a preocupação de ratificar que o comportamento assumido por assediadores é contrário ao que a empresa orienta. No entanto, ressalta-se que pesquisadores como Heloani e Barreto (2013) apontam que o assédio moral está ligado a organização do trabalho, políticas de gestão e a cultura da empresa.

Buscando identificar possíveis causas que provocam a ocorrência de situações constrangedoras no ambiente de trabalho, em conformidade com a literatura levantada, durante as entrevistas com representantes da GP aprofundou-se em dois aspectos específicos a respeito da gestão (sistema de metas e recompensas) e do ambiente de trabalho (clima).

Com relação ao sistema de metas, a opinião dos entrevistados ficou dividida. Ainda que nenhum entrevistado tenha apresentado como causas do assédio moral elementos relacionado à organização, apurou-se que os bancos Delta e Alfa percebem que o sistema de metas e recompensas adotado pela instituição pode influenciar para que casos de assédio ocorram, em conformidade com o que é defendido por Bruno (2011), Jacques e Amazarray (2006), Salin (2003) e Salin e Hoel (2011).

Flávio, do banco Delta, ressaltou que é preciso haver uma preparação a respeito da gestão das metas, para que consequências prejudiciais não ocorram.

Potencialmente sim (o sistema de metas e recompensas adotado pela instituição pode influenciar para que casos de assédio ocorram). Mas eu não diria que isso é algo exclusivamente de bancos. Porque as metas elas sempre são pautadas por..., elas têm um objetivo a ser alcançado, evidentemente. Agora, a forma como se trabalha a gestão disso, dentro do seu planejamento que faz toda a diferença. Aí entra de novo a questão da postura do gestor, do gestor do negócio e de gestor de pessoas. Ele tem que trabalhar esse equilíbrio, para que o estresse não seja maior do que o natural do processo. O que se pode verificar, eventualmente, é que esse estresse, ele ultrapassa a medida do que deve de fato ser. Aí a gente separa, teoricamente, aquele estresse que é natural da pessoa, que tem que ter, porque ele motiva, daqueles exasperantes que prejudicam inclusive a saúde. Esse outro aspecto que é negativo que a gente combate. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

Tá bom. É, brincando com você, em relação a questão né, da coisa da filosofia, é o seguinte: a resposta para sua pergunta (o sistema de metas e recompensas pode influenciar na ocorrência do assédio?) é, sim (risos). (HENRIQUE-BANCO ALFA)

Diferentemente para os bancos Gama e Épsilon, o sistema de metas e recompensas não influencia na ocorrência de casos de assédio no trabalho. Pedro, do banco Épsilon, ainda reforçou que o “atingimento de metas é facultativo” e que “não há qualquer sanção ou prejuízo para quem não atinge as metas”. Adriano, do Gama, apontou que a formulação de metas da empresa é realizada por meio de um processo de validação que considera diversos critérios como “capacidade de entrega daquela unidade” e “o potencial econômico daquela praça”. De acordo com seu depoimento, se houver alguma situação eventual em que há algum equívoco com relação às metas, o gestor da unidade “tem ferramentas para pedir a correção”. Mais uma vez o depoente enfatizou que o assédio trata-se de um posicionamento de determinada pessoa.

[...] Então você dizer que a orçamentação ela estimula o assédio, eu entendo que isso não é uma afirmação verdadeira. O que pode gerar o assédio é um comportamento inadvertido da pessoa. Às vezes é pela formação, é pela história de vida daquela pessoa, às vezes é pelo momento que a aquela pessoa está vivendo [...].
(ADRIANO-BANCO GAMA)

Em outro momento, Adriano reforçou o posicionamento do banco em relação à existência de metas.

[...] Não raro eu tratar, conversar com gestores em cima de um reposicionamento e o cara me diz “Eu não vou mais cobrar metas”. Não é isso, cobrar metas é uma função inerente a qualquer gestor. Ele tem que cobrar meta. E o movimento sindical fala muito assim: “Eu tenho que acabar com as metas”. Não tem que acabar com as metas, pelo contrário, acho que tem que cada vez mais ter metas, mais posicionamento e tal. Agora, assim, o fato de eu ter uma meta não quer dizer que eu vou fazer tudo o que for necessário para superar aquilo, e desrespeitando as pessoas e desrespeitando os elementos culturais da organização, nada desse tipo [...].
(ADRIANO-BANCO GAMA)

A respeito das atuações dos bancos a fim de que o sistema de metas não seja um instrumento para potencializar o surgimento do assédio, o Delta apontou que suas ações referem-se à orientação do líder que é responsável por planejar as atividades da equipe para o alcance das metas. Sobre isso, um ponto é passível de discussão. Vale questionar, entretanto, até que ponto o líder tem mecanismos de garantir que as metas sejam alcançadas sem que a equipe seja pressionada de forma indevida?

O banco Épsilon não respondeu se há alguma atuação da área de Gestão de Pessoas sobre a gestão das metas. O Alfa informou que as iniciativas da GP a respeito do assédio relacionam-se a um escopo mais amplo e não especificamente sobre a gestão das metas, ainda que Henrique tenha reconhecido que pode haver relação entre o sistema e o

assédio moral. O banco Gama apontou que no processo de formulação das metas a área de GP não tem autonomia para opinar a respeito do quantitativo estabelecido para determinada unidade.

Em relação ao ambiente laboral, todos os entrevistados concordam que o clima pode influenciar para que ocorram situações de violência no trabalho, em concordância com as explicações de alguns pesquisadores (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HELOANI, 2011; MARTININGO-FILHO; SIQUEIRA, 2008). Apenas o banco Épsilon não foi enfático em sua resposta, dando indícios que a empresa apresenta um bom clima de trabalho.

Talvez sim, mas não é o que ocorre nessa empresa, que é eleita pelos próprios empregados como um dos melhores lugares para trabalhar (pesquisa Great Place to Work) e que também tem entre os seus empregados desligados um percentual de quase 90% que indicariam a empresa para um amigo ou familiar trabalharem (PEDRO-BANCO ÉPSILON).

Os bancos Alfa e Gama enfatizaram que há uma relação de reciprocidade. Isso porque, constatou-se que, para essas instituições, tanto o clima influencia na ocorrência de casos de assédio quanto estas situações degradam o ambiente de trabalho. Adriano, do Gama, apontou que em casos de assédio moral não é possível que apenas um fator seja a causa para determinada situação, mas que o clima e assédio estão “intimamente ligados”.

O clima organizacional é o primeiro reflexo de algum problema. A recíproca, na minha opinião, é verdadeira, tanto de um lado, quanto de outro. Por exemplo, um clima organizacional de uma agência deteriorado, ele pode sim, estimular comportamentos inadequados de todos os membros daquela equipe. A recíproca também é verdadeira. Comportamentos inadequados de quaisquer membros da equipe deteriora o clima organizacional. Então, assim, eles são intimamente ligados. [...] (ADRIANO-BANCO GAMA).

Com relação ao clima e às atividades desenvolvidas pela área de gestão de pessoas, não foi possível constatar se o banco Épsilon possui ações desse tipo. Apurou-se que os bancos Gama, Alfa e Delta realizam pesquisas de clima nas unidades de trabalho. O banco Delta apontou que além desse instrumento, a instituição tem como preocupação fornecer as condições necessárias para atuação dos seus profissionais. Adriano do banco Gama ressaltou que os resultados da pesquisa de clima são discutidos por cada gestor e sua dependência com o “integral suporte da área de gestão de pessoas”.

5.5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO NA VISÃO DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

O último tema dessa parte da análise, “Consequências do assédio”, traz a categoria “prejuízos”. O processo da análise desse tema está apresentado no quadro a seguir.

Tabela 12: Consequências do assédio na visão dos profissionais de gestão de pessoas

Categoria	Síntese do conteúdo	Fi	Bancos
Consequências	Degradação do clima	4	Delta; Épsilon; Gama; Alfa
	Desmotivação dos trabalhadores	2	Épsilon; Gama
	Queda na produtividade	4	Delta; Épsilon; Alfa; Gama
	Absenteísmo	1	Épsilon
	Turnover	2	Gama; Delta
	Sentimento de impunidade	1	Alfa
	Processos na justiça	1	Épsilon

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse quesito apuraram-se os principais danos dessa violência a partir da visão dos representantes de gestão de pessoas. Todos os depoimentos apontaram a degradação do clima e a queda na produtividade.

Porque a meta de qualquer empresa, como o Delta, é ter o ambiente saudável para que as pessoas possam progredir, e entregar as suas tarefas, suas metas de uma forma saudável sempre. E não o contrário, porque seria um contrassenso, a empresa estimular comportamentos que vão contra a produtividade da meta da própria empresa. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

Além disso, outras consequências foram ressaltadas como: Desmotivação dos trabalhadores (ÉPSILON; GAMA), Absenteísmo (ÉPSILON), *Turnover* (GAMA; DELTA); Sentimento de impunidade (ALFA) e Processos na Justiça (ÉPSILON). A maior parte das consequências apontadas pelos representantes das áreas de Gestão de Pessoas dos bancos se assemelha aos prejuízos no nível organizacional apontados por Freitas, Heloani e Barreto (2008).

Nenhum dos entrevistados apontou como consequência do assédio o adoecimento do indivíduo ou o afastamento do trabalhador por meio de licenças. Trata-se de situações em que o trabalhador apresenta doenças psíquicas ou até mesmo físicas provocadas pelo sofrimento diante das humilhações sofridas. Esses aspectos são apontados por diversos

pesquisadores (BRUNO; 2011; FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; HIRIGOYEN, 2014; PADILHA, 2015).

A realização do levantamento de dados a partir das percepções dos profissionais das áreas de gestão de pessoas possibilitou identificar informações a respeito de como o assédio moral no trabalho é tratado pelas instituições bancárias.

Após a realização das análises, apresentam-se no próximo capítulo as considerações finais o trabalho, com conclusões apuradas na pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme já exposto, a questão central que norteou a pesquisa aqui apresentada foi “Quais as percepções de funcionários e profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral?”. Para fundamentar a investigação empírica realizada, levantou-se um aporte teórico a respeito dos temas: a globalização e as mudanças no trabalho, o controle do trabalhador e a modernização das relações trabalhistas, o assédio moral no trabalho, prazer e sofrimento, o papel da Gestão de Pessoas e o trabalho bancário no Brasil.

A revisão da literatura permitiu compreender como as mudanças ocorridas no século passado, com a consolidação do capital financeiro, impactaram de maneira significativa na organização do trabalho. Em paralelo a essas transformações, a forma como o trabalhador é controlado nas organizações modificou-se, tornando-se mais sutil em alguns momentos, ainda que muitos dos princípios utilizados nas primeiras teorias de administração são perseguidos pelas empresas contemporâneas. Assim, o indivíduo que trabalha vive cercado de paradoxos, conforme apresentado neste trabalho.

O levantamento teórico permitiu também apreender o assédio moral como um fenômeno que provoca a destruição do ambiente de trabalho, trazendo prejuízos não só para os indivíduos envolvidos como também para as organizações e a sociedade em geral. Adotou-se a perspectiva de que se trata de atitudes e comportamentos violentos, desrespeitosos, que provocam dentre outras coisas, a deterioração do clima de trabalho e o sofrimento para vítimas, podendo causar seu adoecimento. E ainda, levantou-se o questionamento acerca das atitudes isoladas que não têm sido consideradas manifestações dessa violência, pela maior parte dos autores. Além disso, fez-se uma revisão a respeito da temática prazer e sofrimento no trabalho, buscando compreender o assédio como um agente causador de sofrimento que pode levar a transtornos para a saúde dos indivíduos.

O papel da área de gestão de pessoas com relação ao assédio moral também foi abordado no referencial teórico. Levantaram-se na literatura as causas do assédio que se relacionam com atividades da área, bem como a possibilidade de intervenção a partir da criação de políticas e formas de tratativa do problema.

Ademais, a contextualização a respeito das transformações da organização do trabalho bancário permitiu compreender o tipo de contexto laboral no qual os trabalhadores do setor estão inseridos, bem como as formas de violência a que são expostos.

Optou-se neste estudo por uma abordagem qualitativa, dado a complexidade e sutileza que o tema exige. A constituição do *corpus* de pesquisa se deu por meio dos dados

primários levantados a partir de entrevistas compreensivas realizadas com bancários e com profissionais de gestão de pessoas das instituições estudadas. Além disso, utilizaram-se documentos disponibilizados nos sites das empresas e do sindicato da categoria.

Assim, para alcançar os objetivos da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 21 bancários de cinco bancos da cidade de Juiz de Fora. Para análise das falas, utilizou-se a narração argumentativa proposta por Kaufmann (2013). Além dos conteúdos dos relatos, levaram-se em consideração os comportamentos dos sujeitos durante as entrevistas, bem como possíveis contradições em suas falas.

A maior parte dos bancários entrevistados são mulheres. Com relação ao estado civil, 10 são casados ou em união estável, 2 são divorciados e 9 são solteiros. O nível de escolaridade é alto, sendo que apenas 3 bancários possuem ensino superior incompleto. Os cargos ocupados são bem variados, em que a maioria (12 sujeitos) é gerente. O tempo na empresa varia de 3 a 28 anos. Levantar o perfil dos bancários foi relevante na pesquisa, dado que corrobora com a ideia de que não existe um padrão de vítimas de assédio, ou seja, qualquer trabalhador, dependendo das condições que está submetido, pode sofrer essa violência.

Para tecer as análises que permitiram compor a investigação das ocorrências de assédio e suas possíveis causas, identificou-se que a entrada dos sujeitos no banco relaciona-se principalmente com a remuneração oferecida pelas instituições, muitas vezes altas quando comparadas com o mercado, além da possibilidade de carreira. A respeito da situação atual em que se encontram, alguns sujeitos apontaram estar vivendo problemas com gestores ou com colegas de trabalho. Ficou evidente também, o ambiente estressante marcado por pressão para o alcance de metas, terreno fértil para a ocorrência de assédio, conforme apontado pela literatura. A pressão sofrida pelos bancários vai além dos superiores, perpassando a própria relação com os clientes que muitas vezes os ameaçam. O que se observou é que os bancários, em geral, têm consciência do tipo de trabalho a que estão submetidos.

Todos os trabalhadores entrevistados sabem o que é o assédio moral. Ficou nítido que esse é um tema rotineiro na vida desses sujeitos, fato comprovado nas definições utilizadas por eles bem como as vivências de assédio. Destoante do que a maior parte da literatura aponta sobre o tema, apurou-se que os indivíduos entrevistados, em sua maioria, acredita que um ato único de violência, dependendo de sua gravidade, pode ser considerado assédio moral.

Quanto à percepção dos bancários sobre a área de gestão de pessoas, a maior parte (18 sujeitos) reconhece que no banco em que trabalha existem políticas e mecanismos contra

o assédio moral no trabalho. Entretanto, para a maioria (14 sujeitos) elas não são efetivas, ou seja, estão apenas no âmbito do discurso. Assim, é preciso criar uma cultura contra o assédio, em que todos na organização assumam o compromisso de seguir as diretrizes propostas. Quanto ao papel da área no combate e tratativa do problema, foi predominante a percepção da necessidade de atuação junto a liderança, principalmente a partir de capacitações (8 sujeitos) e processos de seleção e promoção mais estruturados (6 sujeitos). Acredita-se que esse resultado é fruto das próprias vivências dos sujeitos em que, nesta pesquisa, na maior parte dos casos apurados, o assediador é o próprio gestor.

Em relação à percepção dos bancários quanto às causas do assédio, uma parcela considerável acredita que se relaciona com a pressão exercida para o alcance das metas, em conformidade com a literatura levantada. Diferentemente da maioria das respostas que tem a gestão o cerne do problema, apenas uma pessoa apontou que o assédio ocorre devido a características da personalidade do agressor. Ficou evidente que essa pressão pelo alcance de metas atinge também os gestores, algo apontado pelos sujeitos entrevistados. Além disso, o clima de trabalho foi colocado como um elemento que influencia para ocorrências de dessa violência. A respeito das ações da gestão de pessoas em relação ao clima, a maior parte dos bancários não percebe nenhuma atividade da área. Em relação à pesquisa de clima adotada pelos bancos, apontada por sete bancários, apenas uma entrevistada a considera efetiva, promovendo resultados concretos. O que se observou no geral foi uma ineficiência da gestão de pessoas em relação à tratativa dos elementos que podem provocar o assédio no trabalho.

Nas entrevistas com os trabalhadores das agências bancárias, ficou clara a gravidade e a constância das ocorrências de assédio, verificando-se que 18 pessoas já viveram essas situações no trabalho. Dessa forma, contactou-se que, nos cinco bancos investigados, houve assédio moral. Essas violências manifestaram-se, sobretudo sob a forma de ameaça, exposição, humilhação, crítica ao trabalho de forma exagerada, perseguição, calúnias e imposição para execução do trabalho de forma incorreta.

As violências sofridas têm, em sua maioria, o gestor como agressor. Entretanto, apuraram-se também dois casos de assédio misto e um caso de horizontal. Dos três bancários que declaram não ter sofrido assédio, um apontou que já presenciou situações em que as vítimas eram colegas de trabalho. Investigou-se ainda a reação dos assediados. Apenas quatro sujeitos expuseram sua situação para os superiores, ou outros gestores da instituição. Nenhum dos bancários utilizou os canais de denúncia disponibilizados pelas organizações. Observou-se que os entrevistados não se sentem seguros em utilizar esses mecanismos. As vítimas alegaram ter recebido apoio dos colegas de trabalho, entretanto não se verificou mobilizações

coletivas contra o assédio. Essa constatação permitiu inferir que os colegas também se sentem inseguros para delatar situações que presenciam. Isso pode estar relacionado principalmente com o medo de sofrer retaliações ou punições.

O sofrimento dos bancários foi predominante explicitado entre aqueles que sofreram assédio no trabalho. Desses, onze adoeceram e dez se afastaram por esse motivo. Os adoecimentos são de natureza psicológica, corroborando com as estatísticas levantadas em que a categoria é a segunda classe com mais número de Auxílio-Doença Acidentário motivado por transtornos mentais. Ademais, ficou evidente o sofrimento de natureza ética pelo o qual os bancários são expostos quando estimulados ou obrigados a realizar procedimentos que julgam incorretos eticamente.

Em relação às consequências do assédio, observou-se que o adoecimento é visto pelos bancários como a principal delas. Existe claramente o medo de adoecer entre os sujeitos. É preciso apontar que o adoecimento atinge diretamente o trabalhador. Entretanto, esse processo culmina muitas vezes em desmotivação, afastamentos, degradação do clima de trabalho, o que gera consequências para a organização, em que a tão buscada produtividade fica comprometida. E ainda, quando o indivíduo não consegue mais exercer suas atividades, ele se afasta do trabalho gerando despesas do governo com auxílio-doença. No momento da coleta de dados desta pesquisa, seis bancários estavam licenciados.

A opção em ouvir os profissionais das áreas de gestão de pessoas dos bancos, adotada nesta pesquisa, permitiu o aprofundamento de questões em que apenas a análise de documentos disponibilizados nos sites seria insuficiente. Dos cinco bancos estudados, apenas um recusou-se em conceder uma entrevista. Houve ainda um banco que limitou sua participação a partir da resposta em um questionário aberto. Utilizaram-se as mesmas perguntas do roteiro de entrevistas. Entretanto, esta é uma limitação, visto que, nesse caso, algumas informações foram restritas ao que foi perguntado, e ainda não foi possível esclarecer dúvidas quanto às respostas. Nenhum dos bancos forneceu documentos internos além daqueles disponibilizados no site, como o código de ética. Nos códigos observou-se um posicionamento contrário a comportamentos desrespeitosos no trabalho.

As entrevistas com profissionais de gestão de pessoas das instituições bancárias permitiu levantar sua percepção quanto ao que é o assédio moral no trabalho e como esse tema está sendo trabalhado pela área. O conceito adotado pelos especialistas vai ao encontro do que vem sendo discutido por pesquisadores do tema, ou seja, atitudes desrespeitosas, agressivas que vão contra o que prevê o código de ética das organizações. Especificamente sobre o ato isolado, a opinião das instituições ficou dividida. Entender, como o conceito é

trabalhado pelos bancos é primordial para investigar as políticas que estão sendo adotadas. Quando os casos pontuais são desconsiderados, os funcionários podem se sentir injustiçados, e ainda abre espaço para que mais situações ocorram, pois os agressores não percebem penalizações.

Observou-se que os profissionais de gestão de pessoas percebem que a prevenção e a conscientização acerca do assédio como os principais papéis da área. Com relação à adoção de políticas e diretrizes contra o assédio, o documento citado foi o código de ética, além da política de recursos humanos da empresa mencionada por um banco. Desse modo, não ficou evidente a existência de políticas específicas sobre o assédio moral, apenas o código de ética não fornece informações necessárias para os funcionários, do tipo: os atos que podem ser qualificados como tal, as possíveis punições e o que fazer quando houver ocorrências.

Quanto às ações desenvolvidas pela área a fim de prever e coibir o assédio constatou-se que três bancos desenvolvem intervenções com os trabalhadores em geral, e três bancos têm atividades voltadas para os líderes. Dentre essas atividades, de maneira geral são realizadas pelos bancos: palestras, capacitações, exposição de vídeos, programas de rodas de conversa, ações de comunicação, dentre outras. No entanto, ressalta-se que essas ações não são reconhecidas pelos bancários, uma vez que durante as entrevistas uma parcela considerável apontou atividades que a área deveria desenvolver, dando indicativos de que não há atuação da gestão de pessoas quanto ao assédio, ou ela é ineficiente. Em relação às políticas e ações desenvolvidas, a maior parte dos bancos acredita que elas têm sido efetivas, destoante da percepção da maioria dos bancários que declararam que elas não geram resultados.

Todos os bancos declararam que existem canais de denúncia de situações de assédio. As ferramentas utilizadas garantem o anonimato dos denunciantes. A respeito das apurações das denúncias os profissionais de gestão de pessoas apontaram que possuem processos estabelecidos para esta finalidade. O que se observou é que as instituições utilizam equipes para averiguação das ocorrências, quando denunciadas. A respeito das situações apuradas, os bancos declararam que adotam sistemas de punições para os envolvidos. Não foram disponibilizados dados a respeito da quantidade de denúncias apuradas como assédio. Dois bancos apontaram que o número de casos é baixo. No entanto, ficou evidente nesta pesquisa que o número de denúncias não corresponde ao quantitativo de ocorrências. Dos dezoito bancários que sofreram alguma situação humilhante no trabalho, nenhum denunciou. Infere-se que a maior parte dos casos de assédio não chega ao conhecimento da alta gestão, principalmente em função do medo que o trabalhador tem de denunciar. Dessa forma, é

preciso que os bancos por meio das suas ações de gestão de pessoas, desenvolvam mecanismos para sensibilizar os funcionários quanto à importância de realizar a denúncia, garantindo que não haja retaliações ou punições para aqueles que utilizarem os canais.

O que se percebeu em relação à percepção dos profissionais de gestão de pessoas quanto às causas do assédio moral é que é predominante entre as instituições a noção de que são características do agressor que provocam essas ocorrências. Esse posicionamento é questionável, uma vez que, conforme apresentado neste trabalho, pesquisas recentes apontam que é na organização do trabalho e nas características da gestão que estão os elementos propiciadores do assédio. Ademais, quando questionados a respeito da relação do sistema de metas com a possibilidade de situações de assédio, dois bancos apontaram que pode haver ligação. A respeito do clima, todos os especialistas alegaram que pode haver influência deste. Sobre isso, três bancos informaram que realizam pesquisa de clima periódica a fim de investigar possíveis desvios quanto ao ambiente laboral.

Das consequências do assédio apontadas pelos profissionais de gestão de pessoas, a degradação do clima e a queda da produtividade foram predominantes entre as respostas. Os outros efeitos apontados dessa violência são caracterizados por prejuízos no nível organizacional. O adoecimento do trabalhador, principal aspecto apontado nas entrevistas com bancários, não foi mencionado por nenhum dos profissionais de gestão de pessoas.

Reforça-se que a intenção desta pesquisa não foi fazer generalizações, visto que a abordagem adotada foi qualitativa. Entretanto, os resultados apurados vão ao encontro dos trabalhos de pesquisadores desenvolvidos tendo como objeto o setor bancário. Assim, de forma geral, observou-se que o sofrimento provocado por situações de assédio é comum em bancários, tanto de bancos privados, quanto de bancos públicos.

Acredita-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, ou seja, foi possível identificar as percepções de funcionários e profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral. Espera-se que ela contribua para discussão do tema na área de ciências sociais aplicadas. Esse é um campo de estudo ainda possível, uma vez que apesar dos bancos adotarem diretrizes contra o assédio, o que de certo modo é um avanço, ainda são recorrentes situações violentas no ambiente de trabalho. Para as organizações bancárias, a pesquisa poderá servir de subsídios para criação e desenvolvimento de ações práticas que permitam a criação de uma cultura contra o assédio. No campo social, os dados aqui apurados podem contribuir para o entendimento dos motivos que provocam o adoecimento de trabalhadores da categoria, e ainda fornecer suporte para outras entidades que têm interesse no tema, como as organizações sindicais do setor.

A principal limitação deste estudo foi a impossibilidade de realizar as entrevistas com os profissionais de gestão de pessoas antes da investigação conduzida com os bancários. Isso não foi possível devido à demora no acesso aos bancos. Acredita-se que esta é uma limitação, pois impossibilitou o aprofundamento em comparações com relação às políticas e ações específicas adotadas e a opinião dos bancários sobre elas. Além disso, os bancos recusaram-se em fornecer documentos internos e estatísticas de casos de assédio.

Este tema, obviamente, não se finda nesta pesquisa. Algumas sugestões de trabalhos futuros no ambiente bancário podem contemplar os gestores que possuem equipe. Ficou claro que os assediadores são na maioria líderes e também sofrem cobranças abusivas. Dessa forma, entender as percepções desses sujeitos é um ponto que pode ser investigado. Além disso, outros trabalhos poderão abranger setores diferentes que apresentam elevados casos de assédio.

REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. Toyotismo e Subjetividade: as formas de desefetivação do trabalho vivo no capitalismo global. **Revista Org & Demo**, v.7, n. 1/2, pp.89-108. Jan.- Jun./ Jul. – Dez. 2006.

AMAZARRAY, Mayte Raya. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão**. 2010. 269 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.

ANTUNES, Ricardo Luis Coltro. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2 ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

BARRETO, Margarida. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. *In*: LIMA, Cristiane Queiroz Barbeiro; OLIVEIRA, Juliane Andrade; MAENO, Maria (orgs). **Seminário Compreendendo o Assédio Moral no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2013. pp.13-26.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.** São Paulo, n.123, p. 544-561, jul./set. 2015.

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

BARROS, Paloma Castro da Rocha; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **Psico-USF**, Itatiba, v. 8, n. 1, pp. 63-70, jan./jun. 2003.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. pp.37-63.

BICALHO, Renata de Almeida. Categorias Frankfurteanas para uma Tipologia da Violência nas Organizações. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 05, 2008. Belo Horizonte. **Anais ...** Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

_____. **Das histórias de violências em uma empresa júnior à reprodução da ideologia da Administração**. 2009. 178 p. Dissertação (Mestrado em Administração)– Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

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

BRUNO, Walcir Prevital. Bancários não são máquinas. *In*: SZNELWAR, Laerte Idal (org). **Saúde dos bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011. pp. 21-31.

CASSITO, Maria Grazia *et al.* **Raising awareness of psychological harassment at work.** Protecting Workers' Health Series No 4. Who Library: 2003.

CELLARD, André. A análise documental. *In:* POUPART, Jean; DESLAURIES, Jean-Pierre; GROULX Lionel H.; LAPERRIERE Anne; MAYER Robert; PIRES Alvaro. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes; 2008, pp. 295-316.

CONTRAF. Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro. **Instrumento de combate ao Assédio Moral completa 5 anos.** 2016. Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/noticias/instrumento-de-combate-ao-assedio-moral-completa-5-anos-380e>>. Acesso em: 10 jan. 2018

CONTRAF. **Cartilha Assuma o controle, a saúde é sua.** Revista dos bancários. São Paulo, Jul. 2017.

CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO 2016/2018. [2016]. Disponível em: <http://spbancarios.com.br/sites/default/files/cct/arquivo/1181_cct_2016_2018.pdf>. Acesso em: 10 out. 2017

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In:* DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009, pp. 31-58.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In:* TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O Indivíduo nas Organizações** Dimensões esquecidas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996, pp.149-173.

_____. **A loucura no trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5 ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

_____. A carga psíquica no Trabalho. *In:* DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994. pp. 21-32.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth. Itinerário Teórico em psicopatologia do trabalho. *In:* DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho. Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994. pp. 119-142.

DENZIN, Norman K. **The research act: a theoretical introduction to sociological methods.** 2 ed. McGraw-Hill, 1978.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues. **Mulheres gerenciáveis?** Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista *Exame*. 2012. 147 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.

DINIZ, Debora. Ética na pesquisa em ciências humanas: novos desafios. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 417-426, abr. 2008.

DUARTE, Rosália. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, n.115, p.139-154, mar. 2002.

EINARSEN, Stale; HOEL, Helge. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. *In*: KINDER, Andrew; HUGHES, Rick; COOPER, Cary L. **Employee well-being support: A workplace resource**. England: John Wiley & Sons Ltd, 2008, pp. 161-173.

FARIA, José Henrique de; KREMER, Antônio. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 5, pp. 1-26, set./out. 2004.

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, pp. 45-67.

FARIA, José Henrique de; OLIVEIRA, Sidney Nilton de. Gestão da qualidade: a dimensão político-cognitiva-afetiva do desempenho organizacional. *In*: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu : Anpad, 1999.

FEBRABAN. Federação Brasileira das Associações de Bancos. **Relatório Anual 2016**. [2017]. Disponível em : < <https://relatorioanual2016.febraban.org.br/pt/index.htm> > Acesso em: 10 dez. 2017.

FERREIRA, Mario César; MENDES, Ana Magnólia. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 6, n. 1, pp. 93-104, 2001.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, *et al.* **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 35, n. 122, pp. 229-248, dez. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre cultura organizacional e psicanálise. *In*: MOTTA, Fernando Claudio Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. 2 ed. São Paulo: Editora FGV, 2002, pp. 41-73.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, Roberto; BARRETO; Margarida. **Assédio Moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREITAS, Maria Ester de. Quem Paga a Conta do Assédio Moral no Trabalho? **RAE - eletrônica**, v. 6, n. 1, jan.-jun. 2007.

GAULEJAC, Vicente de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GIACOMONI, Claudia Hofheinz; BANDEIRA, Cláudia de Moraes. Entrevistas com pais e demais fontes de informação. *In*: HUTZ, Claudio Simon; BANDEIRA, Denise Ruschel; TRENTINI, Clarissa Marcelli; KRUG, Jefferson Silva (orgs). **Psicodiagnóstico**. Porto Alegre: Artmed, 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de Empresas**, v.35, n.2, pp. 57-63, mar.-abr., 1995.

GOMES, Fábio Guedes. Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 2, pp. 201-234, Mar./Abr. 2006.

GONZÁLEZ-REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GOSDAL, Thereza Cristina et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. *In*: SOBOLL, Lis Andrea P; GOSDAL, Thereza Cristina (Orgs). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, pp. 33-41.

GRANDIN, Greg. **Fordlândia: ascensão e queda da cidade esquecida de Henry Ford na selva**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HACKMAN, J. Richard; OLDFHAM, Greg R. Motivation thorough the design of work: Test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, pp. 250-279, 1976.

HELOANI, José Roberto. A Dança da Garrafa: Assédio Moral nas Organizações. **GV-executivo**, v. 10, n. 1, pp.51-53, jan./jun. 2011.

_____. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

_____. ASSÉDIO MORAL: ultraje a rigor. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, v. 2, n. 2, p. 29-42, 2016.

HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral e sexual. *In*: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (orgs). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, Juruá, 2013. pp.55-75.

HELOANI, José Roberto; CAPITAO, Cláudio Garcia. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 2, pp. 102-108, Jun. 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

_____. **Mal –estar no trabalho: redefinindo assédio moral**. 8 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2015.

HOEL, Helge *et al.* Leadership Styles as Predictors of Self-reported and Observed Workplace Bullying. **British Journal Management**. v. 21, pp. 453-468, 2010.

JACQUES, Maria da Graça Côrrea; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da saúde**, v.20, n.2, pp. 93-105, 2006.

JOST, Rossana; FERNANDES, Bruna; SOBOLL, Lis Andrea. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. *In*: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luisa da Silva (orgs). **Gestão de Pessoas: Armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. pp. 48-66.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo**. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2013.

LEMOS, Cinara Invitti; TOLFO, Suzana da Rosa. Caracterização de Assédio Moral no Trabalho: estratégias utilizadas por chefias. *In*: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de (orgs). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, pp.169-196.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, v. 5, n. 2, pp. 119-126, 1990.

_____. The content and development of mobbing at work. **European journal of work and organizational psychology**, v. 5, n. 2, pp. 165-184, 1996.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. As novas formas de sedução na empresa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. Transtornos mentais e trabalho: o problema do nexos causal. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 2, n. 1, pp. 73-80, jun. 2005.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva; FERREIRA, Patricia Aparecida Ferreira; BRITO, Mozar José de. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **Revista Organizações em Contexto**, v. 9, n. 17, pp. 247-279, 2013.

MACIEL, Regina Heloisa, *et al.* Assédio moral no trabalho: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça. **Contraf**, 2006. 159 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTININGO-FILHO, Antonio. **Assédio moral e gestão de pessoas. Uma análise do assédio moral no trabalho e o papel da área de gestão de pessoas**. 2007. 107 p. 2007. Dissertação- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação. Universidade de Brasília, Brasília.

MARTININGO-FILHO, Antonio. SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, v.09, n.5, pp. 11-34, 2008.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Comportamento defensivo: uma estratégia para suportar o sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v.13, p. 27-32, jan./dez. 1996.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; COSTA, Viviane Paz; BARROS; Paloma Castro da Rocha. Estratégias de enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v.3, n.1, pp. 59-72, 2003.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; VIEIRA, Adriana Pinho; MORRONE, Carla Faria. Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, pp. 151-158, 2009.

MENDONÇA, Helenides; MENDES, Ana Magnólia. Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 10, n. 3, pp. 489-498, dez. 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: o desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994, pp.9-29.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**: edição executiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NUNES, Thiago Soares. **A influência da cultura organizacional na ocorrência do assédio moral no trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2016. 432 p. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v.4, n.2, pp. 90-113, jul./dez. 2013.

O assédio moral no contexto universitário: uma discussão necessária. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 41, p. 21-36, 2015.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Renato Tocchetto 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 Tocchetto de (orgs). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, pp.17-51.

OLTRAMARI, Andrea Poletto; PAULA, Marcos Júnior de Moura; FERRAZ, Deise Luisa da Silva. Do departamento pessoal ao Recursos Humanos Estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. *In*: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luisa da Silva. (Org.). **Gestão de Pessoas: Armadilhas da Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014. pp. 3-15.

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

PARPINELLI, Renata Fabiana; LUNARDELLI, Maria Cristina Frollini. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estud. psicol.** Campinas, v. 23, n. 4, pp. 463-471, dez. 2006.

PEDROSO, Volnei Gonçalves, *et al.* Aspectos conceituais de assédio moral: um estudo exploratório. **Revista Administração e Saúde**, v.8, n.33, pp. 139-147, out./dez. 2006.

PELLI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral: uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

PEREIRA, Rafael Diogo. **Sobre heróis, coronéis e operários** – notas acerca da disciplina do corpo e da ortopedia da alma em uma companhia têxtil em Minas Gerais. 2014. 325 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2014.

POUPART, Jean. A entrevista do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIES, Jean-Pierre; GROULX Lionel H.; LAPERRIERE Anne; MAYER Robert; PIRES Alvaro. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes; 2008, pp. 215-253.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A e SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SALIN, Denise. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**. v.56, n.10, pp. 1213-1232, 2003.

SALIN, Denise; HOEL, Helge. Organisational Causes of Workplace Bullying. *In*: EINARSEN; Stale *et al*, **Bullyng and Harassment in the workplace**. Developments in Theory, Research, and Practice. 2 ed. Boca Roton: CRC Press Taylor & Francis Group, 2011, pp. 227-243.

SANTOS, José Vitor Palhares. **Para além do Business School: Desvelando as muitas maneiras de fazer catira e as identidades de catireiros do triângulo mineiro e alto Paranaíba**. 2016. 185 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi. **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho**. 2009. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SANTOS, Marcelo Augusto Finazzi; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas. **RAC - Revista de Administração Contemporânea** . v. 14, n. 5, pp. 925-938, Set./Out. 2010.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a industrial cultural em Itabira, Minas Gerais**. 333 p. 2009. Tese (Doutorado em Administração)- Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA. 1º Boletim Quadrimestral sobre benefícios por Incapacidade 2017. [2017] Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2018.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*, v. 20, n. 67, pp. 183-209, Ago. 1999 .

SCHATZMAM, Mariana *et al.*. Aspectos definidores do assédio moral. *In*: SOBOLL, Lis Andrea P.; GOSDAL, THEREZA Cristina (orgs). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo, LTr, 2009. pp.17-32.

SILVA, Narbal; BUDDE, Cristiane. Aprendizados positivos por meio do enfrentamento ao Assédio Moral no Trabalho: mito ou realidade? *In*: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de (orgs). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, pp.96-123.

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

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Comentários finais. *In*: SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: casa do Psicólogo, 2008a. pp. 217-221.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral no trabalho: aspectos históricos e conceituais. *In*: SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: casa do Psicólogo, 2008b. pp. 25-44.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira; HELOANI, José Roberto. A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais. *In*: SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: casa do Psicólogo, 2008, pp.17-24.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo: Penso, 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares; EMMENDOERFER; Magnus Luiz. O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir. *In*: EMMENDOERFER; Magnus Luiz; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015. pp. 243-262.

TOLFO, Suzana da Rosa; SILVA, Narbal; KRAWULSKI, Edite. Assédio Moral no Trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas. *In*:

EMMENDOERFER; Magnus Luiz; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares (orgs). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015, pp. 99-117.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3 ed. São Paulo: Unesp, 2005.

VAZQUEZ, Vanessa Serva. Porque o assédio moral adocece. **Cientefico**, Fortaleza, n.28, v.14, p.113-124, jul./dez., 2014.

VENCO, Selma; BARRETO, Margarida. O sentido social do suicídio no trabalho. Revista espaço acadêmico, **REA - Revista Espaço Acadêmico**, v. 9, n. 108, pp. 1-8, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo, Atlas, 2009.

WOODROW, Chris; GUEST, David E. Leadership and approaches to the management of workplace bullying. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.26, n.2, pp.1-13. 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com profissionais de órgãos corporativos de gestão de pessoas

Idade: _____ anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Formação acadêmica (nível e área/curso):

Tempo de instituição: _____ anos

Cargo: _____

Tempo no Cargo: _____

Perguntas:

1. O que o banco considera como assédio moral? Ocorrências isoladas, ocorridas uma única vez, podem ser consideradas assédio moral?
2. Qual é o papel da gestão de pessoas com relação ao combate ao assédio moral?
3. Existe no banco alguma política que visa impedir atos de assédio moral? Explique. O quanto têm sido efetivas, gerando resultados concretos?
4. Existe alguma ação com pessoas que ocupem cargos de liderança para discussão desse tema?
5. Existem canais de denúncia dentro do banco? Quais e como funcionam?
6. Fale um pouco sobre casos de assédio moral ocorridos no banco e como eles foram tratados.
7. Quais as principais causas das ocorrências de assédio moral no banco?
8. O sistema de metas e recompensas adotado pelo banco pode induzir ao surgimento de assédio moral? Como a gestão de pessoas atua para evitar que isso ocorra?
9. O clima organizacional pode influenciar para que ocorram casos de assédio moral? Como a gestão de pessoas pode atuar a fim de evitar isso?
10. É possível perceber características comuns entre as pessoas assediadas? Se sim, quais?
11. É possível perceber características comuns entre os assediadores? Se sim, quais?
12. Quais seriam as principais consequências das ocorrências de assédio moral?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com bancários

Idade: _____ anos

Gênero: () Masculino () Feminino

Estado civil: () Solteiro(a) () Casado(a) ou em relação estável () Viúvo(a) () Divorciado(a)

Tem filhos? () Sim – quantos(as): _____ () Não

Escolaridade: () Ensino médio () Superior incompleto () Superior completo () Pós-graduação

Tempo de instituição: _____ anos

Cargo: _____

Já trabalhou antes em outras instituições? () Sim () Não

Caso sim, eram também bancos? () Sim () Não

Perguntas:

1. O que te motivou a ingressar no banco?
2. Como é o seu ambiente de trabalho? Como é a sua relação com o seu superior? E com seus colegas?
3. O que você considera como assédio moral? Na sua opinião, ocorrências isoladas, ocorridas uma única vez, podem ser consideradas assédio moral?
4. Existe no banco alguma política que visa impedir atos de assédio moral? Explique.
5. Caso sim, você acha que elas são efetivas? Explique.
6. Para você, o que provoca a ocorrência do assédio moral?
7. É possível perceber características comuns entre as pessoas assediadas? Se sim, quais?
8. É possível perceber características comuns entre os assediadores? Se sim, quais?
9. Para você, qual é o papel da gestão de pessoas com relação ao combate ao assédio moral?
10. O sistema de metas e recompensas adotado pelo banco pode induzir o surgimento de assédio moral? Você acha que a gestão de pessoas atua para evitar que isso ocorra?
11. O clima organizacional pode influenciar para que ocorram casos de assédio moral? Você acha que a gestão de pessoas atua para evitar que isso ocorra?
12. Você conhece casos de assédio moral que ocorreram no banco? Como eles foram tratados?
13. Você já foi assediado alguma vez no banco? Conte como foi.

14. A pessoa que te assediou tem alguma característica que você considera que seja comum aos assediadores?
15. Como você reagiu?
16. E os seus colegas?
17. Houve alguma tratativa por parte do banco diante da ocorrência? Explique.
18. O quanto você considera que ela foi adequada e que gerou resultados? Justifique.
19. Para você, quais foram as principais consequências que esse ato causou?