



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA**

SARA MARIA DE MELO ELGENNENI

**IMPLICAÇÕES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E
SOCIAIS DO ASSÉDIO MORAL: ESTUDO DE CASO DE UM
BANCÁRIO**

Londrina
2007

SARA MARIA DE MELO ELGENNENI

**IMPLICAÇÕES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E
SOCIAIS DO ASSÉDIO MORAL: ESTUDO DE CASO DE UM
BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Vercesi Cruciol

Londrina
2007

**Catálogo na publicação elaborada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da Universidade Estadual de Londrina.**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

E41i Elgennen, Sara Maria de Melo.
Implicações individuais, organizacionais e sociais do assédio moral : estudo
de caso de um bancário / Sara Maria de Melo Elgennen. – Londrina, 2007.
157f. : il.

Orientador: Cristiane Vercesi Cruciol.
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de
Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2007.
Inclui bibliografia.

1. Assédio moral – Estudo de casos – Teses. 2. Relações trabalhistas –
Teses. 3. Produtividade do trabalho – Teses. 4. Bancários – Assédio moral –
Teses. I. Cruciol, Cristiane Vercesi. II. Universidade Estadual de Londrina.
Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Universidade Estadual de Maringá. IV. Título.

CDU 658.3

SARA MARIA DE MELO ELGENNENI

**IMPLICAÇÕES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E
SOCIAIS DO ASSÉDIO MORAL: ESTUDO DE CASO DE UM
BANCÁRIO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cristiane Vercesi Cruciol (PPA/UEL)

Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani (FGV)

Profa. Dra. Marcia Regina Gabardo da Câmara
(PPA/UEL)

Londrina, 17 de dezembro de 2007.

À Deus

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado forças e inteligência e sabedoria para iniciar e concluir mais um trabalho.

Ao Fuad, que mesmo distante contribuiu para que este fosse realizado.

À Sara, pela compreensão da minha ausência e pelo acompanhamento durante esta caminhada.

Ao Felipe, pela sua presença desde sua gestação.

À Lourde, pelo auxílio tão precioso.

Aos meus familiares e amigos, que contribuíram com sua experiência, incentivo a nunca desistir e a lembrar que não se perde tempo melhorando.

À Profa. Dra. Cristiane Vercesi, pelas orientações, pelo ombro amigo, pela confiança e incentivo em todos os momentos.

À Profa. Dra. Márcia Regina Gabardo da Câmara pela importante participação e contribuição.

À Profa. Dra. Elisabete Aparecida Coelho, pela contribuição.

Ao Prof. Dr. José Roberto Montes Heloani, pelo cuidado, pela participação na banca e conseqüente contribuição pessoal e profissional.

Aos Professores, pela paciência, transferência de conhecimentos e pela compreensão da realidade vivida.

Ao Francisco, sempre prontamente disposto às nossas necessidades, não medindo esforços para tal.

Aos amigos do Mestrado, pelo convívio e troca de experiências.

Ao entrevistado, pela confiança.

Às pessoas que fizeram parte da minha história, na qual, cada um da sua maneira, mesmo sem saber, participaram da construção desta pesquisa.

“Querendo se igualar a Deus, assegurando seu controle sobre a natureza, querendo possuir as coisas, explorar os recursos, acumular os bens, o homem perdeu a despreocupação. Em sua luta contra a angústia da morte, ele esquece o sentido da vida” (GAULEJAC, 2006, p.80).

Elgennen, Sara Maria de Melo. **Implicações individuais, organizacionais e sociais do assédio moral : estudo de caso de um bancário**. 2007. 157f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

RESUMO

A organização do trabalho impacta na vida psíquica do trabalhador, com isso, as novas formas de gestão trouxeram sérias conseqüências, dentre elas o aumento da ocorrência do assédio moral no trabalho, que tem conseqüências para o indivíduo, para a própria organização e para a sociedade. Tendo como foco principal, proporcionar dados para contribuir na reflexão destas formas de gestão, diante de uma visão sócio-histórica, onde a formação da identidade implica em alteridade, sendo formada a partir da relação entre o indivíduo, seu trabalho e o outro. Assim, o objetivo desta pesquisa foi o de analisar as implicações comportamentais do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, sob o ponto de vista de um trabalhador, vítima de assédio moral. Para tanto, realizou-se o estudo de caso único, baseado em história de vida, ao nível individual, no qual foi feito um corte seccional com perspectiva longitudinal, utilizando-se várias fontes de evidências. O caso escolhido para análise foi o de um trabalhador bancário, do sexo masculino, que participou do processo de privatização do banco em que trabalhava, sofreu assédio moral vertical descendente, buscou ajuda no sindicato da categoria e diagnosticado com depressão, foi afastado de seu trabalho. Realizou-se a discussão e análise dos dados através da análise de conteúdo, diante de categorias de análise gerais e específicas. Como resultado, obteve-se a confirmação da teoria analisada sobre assédio moral, que implica em conseqüências individuais, organizacionais e sociais. Concluiu-se que a forma de gestão e a organização do trabalho tiveram relação com a ocorrência do assédio moral. Uma vez que o assédio moral deriva de interações sociais, sugere-se um trabalho conjunto entre as pessoas, os responsáveis pelas organizações do trabalho, os sindicatos, os profissionais da saúde e a sociedade através de ações que tenham a finalidade de prevenir a ocorrência do assédio moral no trabalho.

Palavras-chave: Assédio moral. Organização do trabalho. Modos de gestão. Relações de trabalho.

Elgennen, Sara Maria de Melo. **Implications individual, organizational and social consequences of bullying**: a case study of banking. 2007. 157f. Dissertation (Master's in Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007.

ABSTRACT

The working organization impacts in the worker's psychological life and so the new forms of management have brought serious consequences, among them the occurrence of moral harassment at work, that has consequences for the individual, for the organization itself, and the society. As the main focus, to provide data to contribute to the reflection of those management forms, from a socio-historical view, where the identity formation implies in alterity, being formed from the relation between the individual, his work and the other. The research objective was analyse the moral harassment comportamental's consequences to the person, to the organization and to the society, by the optical of a worker, moral harassment victim. For that, it uses the study of the only case, on the individual level, where a sectional cut was used with longitudinal perspective, using several sources of evidences. The case chosen for the analysis was of a male bank employee who participated in the privatization process at the bank where he worked, who suffered vertical descendent moral harassment, looked for help at his union and was diagnosed with depression. He was fired from his job. A discussion was conducted and the data analyzed through the content analysis, where specific and general analysis were defined. The result was a confirmation of the analyzed theory on moral harassment which implies in individual, organizational and social consequences. We concluded that forms of management and working organization have relation with the moral harassment and suggest a work together among the people, the working organization managers, the unions, the health professionals and the society, through actions to prevent the moral harassment at the work.

Keywords: Moral harassment. Working Organization. Management Forms. Relations at work.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de assédio moral no trabalho.....	51
Quadro 2: Perfil de agressores.....	53
Quadro 3: Formas usadas pelo agressor contra o assediado	54
Quadro 4: Conseqüências do assédio moral.....	81
Quadro 5: Ações para prevenir a prática do assédio moral.....	82
Quadro 6: Ações para cessar a prática do assédio moral	83
Quadro 7: Categorias individuais, organizacionais e sociais.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número estimado de empregados nos bancos no Brasil.....	34
Gráfico 2: Evolução nominal das despesas de pessoal e receitas de prestação de serviços na indústria bancária (em R\$ bilhões)	35

LISTA DE CASOS

Caso 1: “Eu até limpo o chão se me pedirem com jeito.”	67
Caso 2: Um caso no Banco do Brasil	68
Caso 3: "Eu chorava todos os dias e tremia dos pés à cabeça por ter de ir ao trabalho."	68
Caso 4: “[...] Me sinto mal, por ser vista no local de trabalho como uma pessoa inútil”	69
Caso 5: O “menino da Febem”	69
Caso 6: “É intolerável constatar que nenhum dos assediadores na OIT foi punido” ..	71
Caso 7: “Tinha vontade de morrer”	71
Caso 8: “Pressão exacerbada”	72
Caso 9: “O caso AMBEV”	74
Caso 10: "Viram que eu estava isolado, inseguro e começaram a atacar"	74
Caso 11: “[...] Antes produtivo, depois adoecido, em seguida assediado e por fim, descartado pela sua improdutividade.”	75
Caso 12: “Chorava muito [...] mas minha vontade de vencer superou tudo isso.”	76
Caso 13: Minando “[...] suas forças físicas e morais, a ponto de adoecer”	76
Caso 14: “Cheguei a ser colocada numa salinha, sem nada para fazer”	77
Caso 15: Casos de bancários	78
Caso 16: “O método de ação é simples: pedir o quase impossível e, mesmo se realizado, tratar como banal”	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAT	Comunicação de Acidente de Trabalho
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos
DORT	Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
FENAE	Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LER	Lesões por Esforços Repetitivos
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
TRT	Tribunal Regional do Trabalho
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 OBJETIVO GERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 A RELAÇÃO DO HOMEM COM O TRABALHO	21
2.2 O CENÁRIO BANCÁRIO NO BRASIL	31
2.3 A VIOLÊNCIA E HUMILHAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	37
2.4 ASSÉDIO MORAL.....	46
2.4.1 Implicações do assédio moral para o indivíduo	56
2.4.2 A relação entre o assédio moral e as organizações	62
2.4.3 O assédio moral no trabalho bancário	64
2.4.4 Práticas de assédio moral no trabalho: ilustração de casos	66
2.4.5 Implicações do assédio moral para a organização e para a sociedade	79
2.4.6 Prevenção do Assédio Moral	81
3 METODOLOGIA	86
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	88
3.1.1 O Caso de Justino	89
3.1.2 As entrevistas	91
3.1.3 Análise dos dados.....	93
3.1.4 Limitações da pesquisa.....	95
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	96
4.1 “[...] É ASSIM QUE O NEGÓCIO CAMINHA, SENÃO O NEGÓCIO NÃO VAI CAMINHAR [...]”.96	
4.2 “E É ASSIM QUE EU VIVI POR PELO MENOS TRÊS ANOS. EU NÃO EXISTIA PRA MIM.”. 101	

4.3 “E QUEM ARMOU TUDO ISSO TA NUMA BOA [...]”	107
4.4 “ENTÃO PROFISSIONALMENTE EU FUI DESTRUÍDO!”	108
4.5 PREVENÇÃO	112
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
REFERÊNCIAS	116
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	123

APÊNDICES	125
APÊNDICE A – TERMINOLOGIA DO ASSÉDIO MORAL UTILIZADA AO REDOR DO MUNDO	126
APÊNDICE B – O QUE NÃO É CONSIDERADO ASSÉDIO MORAL	128
APÊNDICE C – O CASO DE JUSTINO	131
APÊNDICE D – ROTEIRO DE PESQUISA	157

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por transformações e ainda passa. Estas, nem sempre são para melhoria das condições de trabalho e da saúde mental, entendida como o bem estar biológico, físico e social. Diante disso, deve-se adotar uma postura crítica, ou seja, pensar e questionar a realidade apresentada de uma forma e não de outra.

As mudanças ocorridas tanto na organização como nas condições de trabalho afetam toda a sociedade direta ou indiretamente, pois mesmo que um indivíduo não esteja inserido no mercado de trabalho, certamente ele ou está à margem ou excluído do mesmo. Se mesmo assim, não fizer parte de um destes grupos, tem algum familiar, um amigo, ou um vizinho que está e portanto, também sofre estas alterações.

Inúmeras pesquisas têm como foco o assédio moral no trabalho, uma vez que o tema tem sido discutido em várias disciplinas como o direito, a psicologia, a administração, a sociologia, a medicina, entre outros. Enfim, cada vez mais pessoas conhecem o termo e passam a estudá-lo, aumentando assim o conhecimento científico sobre ele. Ao se analisar o conteúdo destas pesquisas, vê-se que o sofrimento causado à pessoa que sofre assédio moral é grande e que os impactos atingem tanto o indivíduo, quanto a organização e a sociedade.

Pode-se ver também as alterações ocorridas nas organizações, sejam elas na sua gestão ou no incremento da tecnologia, com conseqüências que englobam um quadro social de desemprego, subemprego, terceirizações, degradação nas condições de trabalho, insegurança, precariedade, doenças ocupacionais, instabilidade, entre outras.

Mudanças organizacionais também estão acompanhadas das mudanças sociais, políticas e econômicas, que por sua vez também alteram a visão da função do Estado na sociedade, uma vez que este perde terreno para as empresas, que cada vez mais, ocupam lugar de destaque na importância da sociedade

neoliberalista. Portanto, é de se esperar também mudanças no indivíduo, uma vez que este é considerado produto e produtor de uma construção sócio-histórica.

Este trabalho não tem a pretensão de estudar a fundo estas mudanças, mas conhecer a realidade da vítima de assédio moral e o que ocorre na vida de um trabalhador bancário em decorrência do assédio sofrido e assim, promover uma reflexão sobre as práticas atuais de gestão. Busca entender, sob a ótica de uma vítima de assédio moral, as estratégias usadas pelo agressor.

Esta questão tem como pano de fundo o processo de terceirizações, fusões, aquisições, privatizações recentes que ocorreram no país, acarretando em mudanças tecnológicas e de condições de trabalho principalmente no setor bancário, onde estas são mais nítidas devido a hipercompetitividade do setor, que acarreta em aumento da pressão no trabalho, altas exigências ao profissional, cumprimento de metas e a instabilidade do emprego diante do cenário de alta mobilidade.

Pretende-se aprofundar o tema para entendê-lo melhor e corroborar na divulgação deste tipo de violência que tem na gestão das organizações um cenário favorável para que ocorra. Para que os profissionais, reflitam sobre seu trabalho, que por vezes, pode margear os princípios éticos do ser humano, quando não os ultrapassa.

Assim, este estudo de caso destina-se a todos os profissionais que atuam nas organizações de trabalho, principalmente àqueles que ocupam cargo de gestão, bem como aos que desejam conhecer a prática do assédio moral no trabalho, suas relações com a organização do trabalho e as formas de gestão, suas consequências e meios de prevenção. Portanto, tem como razão maior, proporcionar dados para que estes possam contribuir para a reflexão do modo de gestão atual das organizações, que propicia a ocorrência do assédio moral no trabalho, não somente na realidade bancária, mas de forma generalizada. Dentro de uma ótica que esse precisa ser combatido diante das implicações causadas ao indivíduo direta ou indiretamente, à própria organização e à sociedade.

1.1 OBJETIVO GERAL

As empresas do ramo financeiro fazem parte de um contexto que favorece o surgimento da prática do assédio moral no trabalho. Este contexto é criado dentre outros fatores, ao fato de ser do setor de serviços, um lugar de grande pressão no trabalho, com comunicação distorcida (apenas informativa e assim, indicando informação distorcida), com mudanças rápidas, padronização do trabalho, grande competitividade externa e interna e falta de reconhecimento do trabalho realizado,. Assim, o presente estudo de caso tem como objetivo analisar as implicações comportamentais do assédio moral para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, sob o ponto de vista de um bancário assediado, que também vivenciou o processo de privatização do banco em que trabalhava e procurou ajuda no sindicato da categoria.

O local e período escolhidos foram devido ao fato de que se desejava obter o ponto de vista da vítima, que precisa de ajuda no momento do reconhecimento do assédio moral. Ajuda esta que deve partir dos sindicatos das categorias e em Londrina, no período do segundo semestre de 2006 estava-se iniciando uma ação neste sentido no sindicato dos bancários, sendo então um marco de início da luta contra o assédio moral sofrido nas organizações de trabalho.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos, têm-se os seguintes:

- Realizar uma análise pluridisciplinar;
- Verificar se a mudança de gestão da organização contribuiu para que o assédio moral ocorresse, sob o ponto de vista da vítima;
- Identificar mudanças na vida pessoal da vítima de assédio moral;
- Identificar mudanças na vida social da vítima de assédio moral;
- Identificar e discutir mudanças na vida profissional da vítima de assédio moral;
- Propor formas de prevenção do assédio moral no ambiente de trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema da Saúde Mental e Trabalho envolve questões que dizem respeito a profissionais de todas as áreas de atuação e níveis hierárquicos de organizações de todos os portes e setores da economia. Assim, entende-se por saúde mental não somente a ausência de doença, mas o bem estar físico, mental e social, ou seja, não somente se pensa a saúde como sendo somente o biológico, mas também na sua dimensão política e social.

O assédio moral é um tema que tem despertado interesse de pesquisadores de diversos campos de atuação, como da administração, educação, psicologia e direito. Autores como Marie-France Hirigoyen, Margarida Barreto, Maria Ester de Freitas e José Roberto Heloani são geralmente citados nos trabalhos

elaborados e servirão de base para a presente pesquisa. Principalmente este último devido à sua visão sócio-histórica.

Entende-se que o assédio moral deve ser visto sob diversos pontos de vista e neste estudo, não é objetivo olhar o assédio somente sob o ângulo psicológico, em que a personalidade e a história do indivíduo são o ponto de partida para a análise. Tão pouco somente sob o ângulo organizacional, o qual analisa somente as regras de gestão e o sistema é responsável por tudo o que ocorre. Nem um extremo, nem outro, uma vez que a violência existe na organização do trabalho, à medida que esta permite que atos como este sejam praticados. Afinal, não se pode deixar de lado a visão sócio-histórica do homem.

De algumas décadas para cá, o setor bancário vem sendo destaque de fusões, aquisições, reestruturações, desregulamentações e redução de custos operacionais no Brasil. Com isso, a pressão no trabalho e a precarização do mesmo vem ocorrendo de forma cada vez mais acentuada neste setor.

Em pesquisa descritiva realizada por Ribeiro (2003), para analisar a percepção dos funcionários quanto às dimensões formais de um programa de controle implementado em uma instituição financeira, concluiu que o mesmo tem fortes influências alienadoras, é visto como um mecanismo de monitoramento e foi desenvolvido para aumentar os lucros da organização.

Em outra pesquisa, realizada no Banespa por Margarida Barreto (2001), verificou-se que há um ambiente de trabalho degradado deliberadamente, no qual o medo, as ameaças, discriminações, desqualificações e adoecimentos eram predominantes. Onde havia a presença constante da manipulação perversa e abuso do poder, com a finalidade de forçar os funcionários a aderirem os planos de demissão voluntária.

Acredita-se que o resultado desta pesquisa possa construir conhecimento para somar a outras áreas de estudo, que transitam pelo mundo do trabalho (como a Psicologia Organizacional e a Gestão de Organizações), pois busca evidenciar a relação entre as formas de organização do trabalho e seus impactos sobre o indivíduo, sobre as organizações e sobre a sociedade. Esta pesquisa soma-se ao conteúdo já escrito sobre assédio moral no trabalho, mais especificamente, sobre as conseqüências do assédio moral no trabalho diante do ponto de vista da vítima e

contribui para a identificar e atuar nas situações existentes de assédio moral no trabalho, com a finalidade de reduzir este ato, mostrando caminhos para prevenção.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, os quais são distribuídos da seguinte forma: o primeiro deles, introduz ao tema, explicitando os objetivos gerais e específicos, bem como a justificativa. No segundo capítulo consta o referencial teórico, no qual há uma revisão bibliográfica, evidenciando o tema da pesquisa, a partir de um contexto sócio-histórico, discute-se sobre o cenário bancário brasileiro, a questão da violência e humilhação nas relações de trabalho, sobre o assédio moral no trabalho de forma geral, as implicações do assédio moral para o indivíduo, a relação entre as organizações e o assédio moral, o assédio moral na categoria bancária e então, são apresentadas alguns casos práticos, ocorridos no Brasil e noticiados pela mídia para ilustrar estas práticas. No terceiro capítulo discorre-se sobre a metodologia utilizada, o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, a forma da coleta de dados, bem como a forma de análise destes e suas limitações.

Já no capítulo quarto, discute-se a descrição e a análise dos dados obtidos deste estudo de caso, de acordo com as categorias analisadas e no quinto capítulo encontram-se as considerações finais deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem o objetivo de fazer uma revisão bibliográfica sobre o tema proposto, percorrendo a respeito da relação do homem com seu trabalho através do tempo, a partir de um olhar sócio-histórico.

Para tanto, na seqüência, se apresenta o cenário bancário, a violência e a humilhação nas relações de trabalho, o conceito de assédio moral, suas implicações para o indivíduo, a relação entre as organizações e o assédio moral, o assédio moral na categoria bancária e então, a prática do assédio é ilustrada com diversos casos publicados na mídia. Discute então as implicações do assédio moral para as organizações e para a sociedade e apresentando algumas formas de prevenção desta prática abusiva.

Este estudo caracteriza-se por sua interdisciplinaridade, fundamentado na ação comunicativa de Habermas, onde o entendimento é alcançado pela comunicação não distorcida (considerando os estados presente e desejável), pela discussão livre, pela argumentação e pelo diálogo. Onde, à medida que as visões mundiais são reproduzidas culturalmente, as normas, obrigações e padrões são reproduzidos socialmente; e a construção da identidade depende do outro, da alteridade, pois é a partir deste que a identidade é construída. Desta forma, esta teoria é importante para se estudar a interação social na sociedade, nas instituições e na vida.

2.1 A RELAÇÃO DO HOMEM COM O TRABALHO

Segundo Maya (1995), o trabalho é uma atividade primordialmente social, está na origem dos homens desde quando resolveram cooperar pela sobrevivência. É também um status social, um lugar onde o clima pode ser de solidariedade ou de

conflito; é uma causa de fadiga, mas também um meio de desenvolvimento. Por outro lado, o trabalho, ergonomicamente falando, não é hoje muito diferente, qualitativamente, do que era há 30 anos.

Minicucci (1991) ressalta que o indivíduo não pode ser compreendido plenamente sem se compreender a organização em que está inserido e vice-versa. Desta forma, pode-se afirmar que o sujeito pode ser entendido a partir do seu trabalho e da relação que tem com este. Relação esta que engloba tanto a condição, como a organização do trabalho.

Para Dejours (1992), a organização do trabalho envolve a divisão das tarefas entre os trabalhadores, divisão do trabalho, a divisão de homens, a hierarquia, as chefias, a divisão de responsabilidades. Já a condição de trabalho é a soma do ambiente físico (temperatura, pressão, barulho, vibração, entre outros), do ambiente químico (produtos manipulados, vapores, gases tóxicos, poeiras, fumaça, entre outros), do ambiente biológico (vírus, bactérias, parasitas, fungos), das condições de higiene e segurança, além das pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho que atingem diretamente o corpo do indivíduo exposto a elas. Assim, da mesma forma que as condições de trabalho atingem o corpo do trabalhador, a organização do trabalho atinge o seu funcionamento psíquico. Este conflito entre a organização e o funcionamento psíquico do indivíduo, é conhecido como fonte de sofrimento, que suscita estratégias defensivas, muitas vezes construídas coletivamente.

Dejours (2000) também afirma que é no reconhecimento do trabalho que os esforços, as angústias, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido; pois todo o sofrimento não foi em vão, além deste reconhecimento ajudar a formar a identidade do sujeito, uma vez que esta é formada não só pela relação deste com seu trabalho, é preciso também que haja um terceiro, espelhando-o. Desta forma, sem o reconhecimento do seu trabalho, e sem o sentido da relação entre indivíduo e o trabalho, somente resta ao trabalhador o sofrimento.

Além de que, quando não está trabalhando, não deixa de ser uma pessoa, pois tem uma história de vida, uma família. É capaz de utilizar seu potencial no trabalho, muitas vezes mais do que a empresa exige, ou até para sua própria defesa frente ao mesmo. Várias destas estratégias são criadas coletivamente nas empresas, nos grupos formados nas organizações.

Assim, condições de trabalho e suas relações entre os trabalhadores têm relação direta na qualidade de vida destes e assim fazem parte, ou pelo menos deveriam fazer, da estratégia empresarial para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (HELOANI e CAPITÃO, 2003).

Dentro de uma organização existem vários grupos e estes são essenciais para o desempenho da mesma, pois a identificação entre os membros, auxiliam ou retardam o desenvolvimento da empresa. Basicamente a divisão do trabalho, ou seja, a organização do trabalho é a responsável pela formação destes grupos. Um dos elementos de grupo mais freqüentemente observados é a formação de padrões ou normas de grupo que têm o grupo informal, talvez uma forma ainda mais exigente e mais poderosa na fiscalização de padrões de comportamento humano.

Para a existência de um mundo de interação com o grupo, o indivíduo necessita e coloca em jogo certo número de mecanismos ou modos de comunicação, ritos de interação e de processos psíquicos com estreita relação entre si (MINICUCCI, 1991). Tal relação é mais efetiva se ocorrer no grupo informal, pois as pessoas fazem parte deste grupo porque confiam uns nos outros e é esta confiança que também leva a uma maior interação entre os indivíduos.

Nesta mesma obra, Minicucci enfatiza características básicas do grupo, como metas, coesão, normas e acordo. A meta principal e formal do grupo é derivada de metas formais da organização. A participação no delineamento formal das metas resultará em aumento da motivação por parte dos trabalhadores. Desta forma, é de suma importância a manutenção do mesmo. Para isso, deve ser proporcionados tempo e oportunidade para que haja harmonia em um grupo através de conversas ociosas, pelo contato social e arejamento e resolução de conflitos interpessoais.

Para Minicucci (1991), uma das propriedades de um grupo efetivo é a coesão, o grau de atração que o grupo sente por cada um de seus membros. O grau dessa coesão usualmente é muito mais alto entre grupos informais - aqueles que surgem espontaneamente - que entre grupos formais, criados pela organização, como departamentos e comissões. Quanto maior for o grau de coesão do grupo, tanto maior será seu poder, tanto internamente, sobre seus membros, como externamente, sobre outros grupos. Contudo, muito poder para um grupo informal dentro de uma organização pode ser prejudicial para ela, pois podem ser fontes de

resistência, contestação e revolta, talvez para o capital não perder este poder, estimula nas organizações a individualidade, em detrimento da coletividade, como se pode notar diante das mudanças que ocorreram ao longo do tempo. Assim, é necessário conhecer as formas históricas que o trabalho assumiu nas sociedades de classes para melhor entender o trabalho dos bancários.

Historicamente, os trabalhadores foram perdendo o controle sobre seu trabalho, o que representou perda sobre o processo de produção, bem como sobre o produto do seu trabalho.

No período denominado Feudalismo, a unidade econômica, política e territorial era o feudo que, do ponto de vista econômico, considerava-se auto-suficiente. As relações entre os homens que compunham o sistema feudal, ou seja, os vassallos, suseranos, cavaleiros e senhores eram claramente delimitadas e não cabia a estes, questioná-las.

Os direitos e deveres dos homens eram bem definidos, bem como a quantidade de produção. Aparecendo mais tarde os artesões, que eram cinco profissionais num só: compravam a matéria-prima, negociavam, fabricavam, ensinavam seus aprendizes, e conseqüentemente vendiam seus produtos.

Ao contrário do sistema de trabalho feudal, a produção capitalista tem uma diferença específica que é a compra e a venda da força de trabalho, que faz com que o capitalista empreenda de toda forma maneiras de aumentar a produção da força de trabalho (BRAVERMAN, 1987). Para isso, por vezes fazia com que as pessoas trabalhassem por longas jornadas, ou como nos dias de hoje, onde se utilizam máquinas e equipamentos a fim de aumentar a produção e a intensidade do trabalho.

Como o capitalista vive do lucro, mas não detém o conhecimento da fabricação do produto, contrata pessoas e as paga para exercerem o ofício dentro da manufatura. Com isso o processo de trabalho capitalista começa com o contrato entre a venda da força de trabalho pelo trabalhador e a compra pelo empregador.

Como ainda não tem o controle sobre o trabalho pelo qual comprou, torna-se fundamental para o dono do capital, que o controle passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Para isso, tinha que obter ou exigir de seus empregados um nível de obediência e de cooperação que lhe permitisse deter

controle sobre eles. Assim, a formação do trabalho assalariado, conseqüentemente, instaurou o controle sobre os trabalhadores. Com isso, o proprietário exercia a função de supervisão e coordenação do trabalho, iniciando, a cisão que irá se intensificar cada vez mais entre os que decidem e planificam e os que obedecem.

Por muito tempo a função de supervisão e coordenação – exercida pelos empregadores – era realizada pelos próprios trabalhadores artesãos porque a arte do ofício naquela época não era ensinada na escola e sim na própria manufatura e sendo assim, o conhecimento era propriedade dos artesãos, passado de geração a geração, ou quando não, para um aprendiz. Com isso, os artesãos tinham grande controle, dominavam o trabalho porque o conhecimento era tido como “segredo”; era ele quem dominava o como fazer o produto. Todavia, com o advento do capitalismo, o trabalhador perdeu o controle sobre sua jornada de trabalho, sobre a comercialização do produto feito por ele, o quanto ganharia no mês, pois seu salário era estipulado pelo comprador de sua força de trabalho. Também perdeu o controle sobre o fazer do produto; até seu comportamento ficou sob controle direto do capitalista. Agora obedece a normas internas do empreendedor e este se apropria de todo controle que antes era do trabalhador. Em suma, o capitalismo implica, para o assalariado, em subordinação hierárquica, em exploração econômica e em perda do controle sobre sua produção (processo e produto).

De fato, o controle é indispensável tanto para a organização quanto para o trabalhador, por isso, ocorre uma constante guerra de forças para uma parte (organização) ou outra (trabalhador) ganhar mais poder e controle. Esta luta geralmente ocorre implicitamente, pois, com uma parte ganhando poder e controle, necessariamente a outra os perde. Sendo assim, o controle é buscado pelos trabalhadores para que possam lidar com seu trabalho na organização, por isso, não pode ser formalmente reconhecido.

Indubitavelmente, a entrada das máquinas na organização muito transformou a relação do homem com o trabalho. Ademais, tal introdução modificou também o modo de vida da sociedade como um todo, tendo grande influência nos aspectos da vida humana. A máquina integra quase toda a vida cotidiana. Influenciados por esta mecanização da organização, cada vez mais as pessoas são tratadas como máquinas e se tratam como tal. De acordo com Morgan (1996), esta forma de pensar toma conta da vida, à medida que as capacidades de pensamento

e ação são desenvolvidas e treinadas para se conformarem com os ideais pré-concebidos, tratando a pessoa como máquina.

A forma como as organizações são geridas, depende do modelo de gestão utilizado, principalmente do paradigma dominante da época, à medida que a organização refaz a nível micro a lógica macroeconômica, é influenciada pelo ambiente a qual está inserida e ao mesmo tempo também o influencia, transformando-se mutuamente, como bem coloca Heloani (2003, p.15).

A segunda revolução Industrial trouxe a concentração de mercados e esta permitiu a produção em série e os altos lucros, na qual os bancos exercem um papel fundamental de bancar a concentração técnica. Assim, a concentração de mercados iniciou também a concentração técnica e financeira.

A partir de então, este novo contexto significava uma nova forma de gestão do trabalho, uma redefinição do mesmo, com mais velocidade e novo ritmo das fábricas. É neste cenário que surge o taylorismo.

Agora operando máquinas o trabalhador é desqualificado, não é mais necessário especialização alguma, tem então um papel secundário. Somente o que interessa é a produção em série e o baixo custo da mão-de-obra. Isto fez com que os sindicatos brigassem por salários menores pois as novas formas de calculá-lo traziam perdas para os trabalhadores especializados.

Com a introdução do cronômetro, houve novo embate entre os sindicatos e Taylor, uma vez que os trabalhadores sentiram a perda de autonomia e criatividade. Mas, para o taylorismo não era somente os sindicatos o alvo da sua repressão, as propostas de gestão da subjetividade, que somente foram efetivamente usadas no fordismo também o eram (HELOANI, 2003).

À medida que o taylorismo distribui as tarefas, privilegia o individual para aprimorar suas capacidades físicas e mentais, tendo então sua personalidade conhecida pelo empregador. Assim, o trabalhador é conhecido, contudo a estrutura de exploração da organização, não; em outras palavras, a organização tem poder sobre o trabalhador. Desta forma, ao considerar cada trabalhador, individualmente, se evita os grupos e também o contrapoder. Contudo, não se pode deixar de lado o fato do taylorismo ter melhorado a qualidade de vida de alguns trabalhadores, como bem coloca Heloani (2003).

Voltando ao início do fordismo, em 1914, quando Ford introduziu na fábrica o dia de oito horas de trabalho, recompensados com cinco dólares para os trabalhadores, a produção em massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, nova política de controle e gerência do trabalho, nova estética e nova psicologia, ou seja, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 1992, p. 121).

Em 1945, o fordismo que tem como característica marcante o ritmo de trabalho imposto pela esteira, era um regime de acumulação plenamente acabado e distinto que formou a base de um longo período de expansão pós-guerra, em que a produtividade não era só uma questão técnica.

Em meados da década de 60, por excelência uma década de contestação e contracultura, o sistema fordista já tinha gerado uma insatisfação com o processo de modernização nos países do Terceiro Mundo, que prometia desenvolvimento, emancipação das necessidades e plena integração ao fordismo. Porém, o resultado obtido foi a destruição de culturas locais, opressão e numerosas formas de domínio. Foi neste período que ocorreu uma fuga do trabalho nos Estados Unidos e Europa, tanto nas fábricas, como nas organizações de serviço, principalmente bancos e seguradoras. Eram os angustiados e desiludidos diante do trabalho repetitivo, visto como meio de sobrevivência e não de prazer. Para se ter uma idéia, em meados da década de 70, a rotatividade nos bancos de Nova Iorque variavam entre 40% e 80%. Enquanto que na região de Paris, o índice foi de 20% (HELOANI, 2003).

A profunda recessão de 1973 movimentou um conjunto de processos que solaparam o compromisso fordista. Com isso, as décadas de 70 e 80 foram período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político. Iniciava o período de “acumulação flexível”, que vai ao confronto direto com a rigidez do fordismo. Esta acumulação flexível é baseada na flexibilidade dos processos de trabalho, do mercado de trabalho, dos produtos e padrões de consumo. Surgem novos setores de produção, novas formas de serviços financeiros, novos mercados e muita inovação comercial, tecnológica e organizacional (HARVEY, 1992, p. 140).

Estes sistemas de produção flexível permitiram uma aceleração do ritmo da inovação do produto, redução do tempo de giro (tanto na produção, como no consumo) diante das novas tecnologias de automação e utilização de robôs na produção, bem como a redução da vida útil dos produtos. Como afirma Dejours

(1992), o trabalhador neste cenário continua realizando tarefas repetitivas, condicionado ao sistema de gestão da empresa. Comportamentos que estruturam a vida externa ao trabalho, contribuindo para submeter os trabalhadores aos critérios da produtividade através de uma manipulação da linguagem (distorção comunicativa). Sem dúvida, esta manipulação dos trabalhadores, através da submissão da sua subjetividade é consequência dos meios de controle econômicos e ideológicos da classe dominante (HELOANI, 2003).

Sendo a organização compreendida como um processo racional e técnico, os aspectos humanos são suprimidos. Os trabalhadores precisam ser confiáveis, previsíveis, eficientes e dóceis para poderem ser substituídos quando necessário, ou seja, quando deixarem de atender às necessidades da organização-máquina. Estas atitudes fazem com que as pessoas se tornem descuidadas, não questionando a organização, levando à falta de reflexão, iniciativa e criatividade sobre o trabalho, na mais completa obediência. Esta “obediência” e “legitimidade”, segundo Guareschi & Grisci (1993, p. 24), englobam o fato dos trabalhadores acharem que devem obediência e lealdade a seus patrões, acatando tudo docilmente. Assim, a autoridade dos patrões é legítima. É como se fosse uma crença, uma norma de trabalhar e de se esforçar para realizar o que foi pedido para ser feito. Por isso também, não pode ser questionado.

Tornar dócil um corpo não é coisa simples, pois ele, normalmente, está submetido a seu chefe natural, chamado ‘personalidade’. A desapropriação do corpo só é possível graças a uma operação específica sobre a estrutura da personalidade, cujos efeitos, duráveis ou reversíveis segundo o caso, fazem parte integrante da carga de trabalho. Assim, a ‘carga psíquica’ de trabalho não seria apenas um efeito acessório do trabalho, mas resultaria, exatamente, de uma etapa primordial, da qual dependeria a submissão do corpo, etapa cujo sucesso seria assegurado pela própria organização do trabalho (DEJOURS, 1992. p.136).

Para este mesmo autor, da mesma forma que as condições de trabalho atingem o corpo do trabalhador, a organização do trabalho atinge o funcionamento psíquico do mesmo. Este conflito entre a organização e o funcionamento psíquico do indivíduo, é conhecido como fonte de sofrimento, que suscita estratégias defensivas, construídas coletivamente. Assim, em sua luta contra o sofrimento, o trabalhador desenvolve vários meios para executar seu trabalho, da forma que mais lhe agrade, ou que menos lhe perturbe.

Estas soluções originais, favoráveis a ele e à produção podem levar ao que chama de sofrimento criativo, enquanto que soluções desfavoráveis levam ao sofrimento patológico. Deste modo, quando as ações possibilitam a modificação do sofrimento, contribuem para uma estruturação positiva da identidade, que leva ao aumento da resistência do indivíduo diante dos desequilíbrios psíquicos e corporais tanto no trabalho como fora dele. O trabalho assume então um papel de mediador entre a saúde, e a doença e o sofrimento.

Contudo, atualmente se observa um sofrimento generalizado nas organizações, pois estas se encontram pressionadas pelo processo de globalização, substituindo cada vez mais o homem pela máquina, implementando novas tecnologias nas empresas e obrigando o trabalhador a se adaptar rapidamente, impondo assim um novo perfil profissional tecnicizado, que está permanentemente ligado ao risco de perder o emprego, caso não se adapte.

Assim, nas organizações, mesmo sendo contraditório, busca-se em grupo, ser o melhor individualmente. Cada um quer ser vencedor a qualquer custo e, por vezes, utiliza-se do grupo de trabalho para conseguir isso, uma vez que todos os trabalhadores estão sob o risco de demissão. Todos querem atingir as metas, que geralmente são gratificadas monetariamente. Os departamentos de Recursos Humanos utilizam o discurso de cooperação e de trabalho em equipe, para perpetuar elementos antagônicos e assim manipular os funcionários, como a necessidade de cooperação em equipe e a competição para a aquisição e manutenção de um posto de trabalho.

Há um contra-senso diante da junção entre o capital e trabalho, uma vez que estes são diferentes e o capital, pelo que se tem visto, sempre está em vantagem. Desta forma, é comum ver que uma única pessoa, por vezes, deve desempenhar vários papéis, várias funções na organização. Isto reflete diretamente nos grupos, que transformam o indivíduo pela flexibilidade e adaptação necessária aos novos métodos de gerenciamento, que muitas vezes, levam à competição interna, ao individualismo e ao alto índice de eficiência buscado sem limites pelos funcionários e até familiares.

Para uma melhor orientação e facilitação deste processo, aparecem, os psicólogos, chamados psicólogos industriais, organizacionais, do trabalho, que com seus conhecimentos sobre o comportamento humano e por meio de testes

psicológicos, teste de aptidões, da ergonomia, etc. vêm ocupar seus espaços nas organizações. Assim, os Psicólogos no Brasil buscam a compreensão da relação homem X trabalho, visando não apenas o “como fazer”, mas “para que deve ser feito” e intervindo nos processos.

Atualmente, os psicólogos organizacionais e do trabalho vivem a realidade com um “olhar” histórico-social e com a participação dinâmica no contexto organizacional; os instrumentos utilizados não são fins e sim meios, a visão é interdisciplinar e têm dado conta de responder pelos processos psicossociais da organização.

Wolff (2005), realizou uma pesquisa sobre a informatização do trabalho e reificação. A partir dela, assegura a necessidade de um novo trabalhador, para uma nova racionalização e conseqüente lógica de produtividade, instaurados pela informatização da produção. Para ela, é preciso que este trabalhador esteja envolvido e participante no conjunto para que o potencial da tecnologia instalada na empresa seja pleno.

Com este objetivo, de fazer com que a tecnologia da empresa seja plenamente utilizada através de um novo trabalhador, normalmente a empresa faz uso de programas de qualidade total e de práticas do departamento de recursos humanos como formas de manipular os trabalhadores, mascarando esta visão com atitudes como a utilização do termo “colaborador”, ou “associado”, que faz com que as pessoas sintam-se parte integrante da empresa e não explorados por ela. Este termo leva consigo um significado que faz com que o trabalhador dê mais que o máximo de si, normalmente a empresa quer que as pessoas colaborem com ela e isso vai além do contrato de trabalho; é como se fosse um pai, ou uma mãe lhe pedindo ajuda e você não pode negar. Estas estratégias conseguem fazer com que o trabalhador exerça cobrança sobre seu comportamento e o supervisione constantemente para que esteja de acordo com a cultura da empresa, com a finalidade de não perder seu emprego, pouco importando com o ser humano que ali trabalha e que tem uma vida fora da empresa. “Os trabalhadores, assim, ‘encantados’, podem mais facilmente ‘colaborar’ com a empresa, participando e ajudando a aperfeiçoar os meios de sua própria exploração” (WOLFF, 2005, p.273).

Assim, práticas como estas, que dão mais valor aos bens tangíveis da empresa e deixam de lado o valor humano facilmente descartável, propiciam um ambiente que pode levar a humilhações e ao assédio moral.

As causas do assédio moral no trabalho são encontradas nas estruturas sociais e nas estruturas de poder, estas dominantes nas organizações de trabalho. Para Barreto (2006), o assédio moral no trabalho está sempre presente nas relações hierárquicas de poder em que há o autoritarismo, onde ocorrem atos de intimidação e humilhação e envolve fatores como a pressão para se atingir as metas organizacionais. É o caso dos bancos, por exemplo.

2.2 O CENÁRIO BANCÁRIO NO BRASIL

O processo de reestruturação pelo qual passou os bancos é consequência da reestruturação do capitalismo, uma vez que o capital tornou-se mais internacionalizado e o pensamento neoliberal se expandiu. Diante disso, o mercado financeiro é o que mais sente as mudanças na lógica de “livre mercado”, onde a competição é intensificada. Isto fez com que o Estado acelerasse as privatizações, diante de uma crise fiscal, em consequência da queda de arrecadação, resultante tanto do desemprego generalizado assim como da estagnação de consumo, associada aos efeitos das políticas neoliberais (CHESNAIS, 1996, p.308).

Assim, ao mesmo tempo em que este mercado reestrutura para se adequar às mudanças globais, também exerce mudanças que impactam diretamente tanto no nível organizacional, como no individual. Esse processo, tanto macroeconômico e social, quanto micro, da organização do trabalho, implicou mudanças no emprego e na escolaridade dos bancários no Brasil (SEGNINI, 1999).

Ocorreu que, até o Plano Real os bancos brasileiros estavam acostumados com um cenário de uma economia relativamente fechada e com duas fontes de receitas, os ganhos com o *floating* e com as operações com títulos da

dívida pública (DIEESE, 1999). A estabilização da moeda em 1994, desencadeou o processo de reestruturação do sistema financeiro brasileiro, coordenado pelo Banco Central, o qual incluía ajustes no número de empresas, ou seja, falências, fusões e incorporações, e as privatizações. Podendo ser “não-voluntários” ou “voluntários.” Os “não-voluntários” referem-se aos bancos que sofreram intervenção por parte do Banco Central. Já os “ajustes voluntários” envolvem aquisições, fusões e incorporações a partir de iniciativas dos próprios bancos, procurando melhores condições de competitividade no mercado, possibilitando intenso processo de concentração bancária no país (SEGNINI, 1999).

Desta forma, em 1996, o governo criou o PROES (Programa de Incentivo à Redução da Presença do Estado na Atividade Bancária), com a proposta de diminuir ao máximo a existência de instituições financeiras que tivessem vínculo com governos estaduais, sendo a adesão ao programa, um ato voluntário por parte dos governantes, que assim evitavam sua liquidação.

Para tornar estas empresas mais produtivas, eram necessárias diversas mudanças e assim, “os funcionários dos bancos estaduais são o grupo mais diretamente prejudicado pelo PROES, nos casos de privatização” (SALVIANO JUNIOR, 2004, p. 140).

Vale lembrar que as fusões e aquisições estão entre as mais dramáticas formas de mudança organizacional. Para Caldas; Vasconcelos; Wood Junior (2003), o sucesso destas mudanças depende do respeito às pessoas e atenção com a comunicação. Pois afetam os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000).

Ao ponto que a instabilidade e a imprevisibilidade resultante das reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho bancário, antes visto como trabalho para a vida toda, passasse a ter um caráter de transitoriedade. Antes, o fato de ser bancário garantia-lhe estabilidade e status por ter boas condições de trabalho, por ganhar um bom salário; contudo, em pouco tempo o mesmo bancário passou a sofrer com a instabilidade, a insegurança, o medo de perder o emprego, a precariedade, a competição entre as empresas, bem como entre os colegas de trabalho.

Para se ter uma idéia, “a rede bancária no Brasil, em 1993, era constituída por 245 bancos, 17.194 agências e 13.326 postos de atendimento; em maio de

1997, 225 bancos significavam 16.418 agências e 14.859 postos de atendimento” (SEGNINI, 1999, p.187). Já em 2003, eram 164 bancos comerciais e múltiplos (ALEXANDRE; LIMA; CANUTO, 2005).

Tanto o número de bancos e de agências diminuiu, como estes se concentraram perto dos grandes centros urbanos, principalmente na região sudeste do país, em São Paulo; diante das fusões e aquisições e da busca dos ganhos em escala. Segundo Chesnais (1996, p.239), “é na esfera financeira que se encontra a maior defasagem entre as prioridades dos operadores e as necessidades mundiais.”

Através da intermediação do Banco Central do Brasil as fusões, privatizações e incorporações possibilitaram o aumento da participação do capital estrangeiro em nosso sistema bancário. Como resultado destas medidas, o mercado de trabalho bancário sofreu uma grande redução nos postos de trabalho e diminuição do número de agências; mudanças na gestão e uso das tecnologias de informação, como por exemplo o uso de Internet, telefone e de caixas de auto-atendimento (SEGNINI, 1999).

A diminuição das instituições financeiras estaduais é visível tanto pela diminuição na participação no total de ativos, como no total de empregados do sistema financeiro, que sofreu grande queda nos últimos anos. Dessa forma, se em 1986 a categoria representava aproximadamente um milhão de trabalhadores, em 1996 foi reduzida para 497 mil bancários, ou seja, em dez anos, 503 mil postos de trabalho foram suprimidos. Em 2001, o número chegou a 390 mil. Entre 2002 e 2005, houve aumento neste número, sendo que em 2004, eram 405 mil e em 2006, aproximadamente 415 mil, conforme se observa no gráfico a seguir.

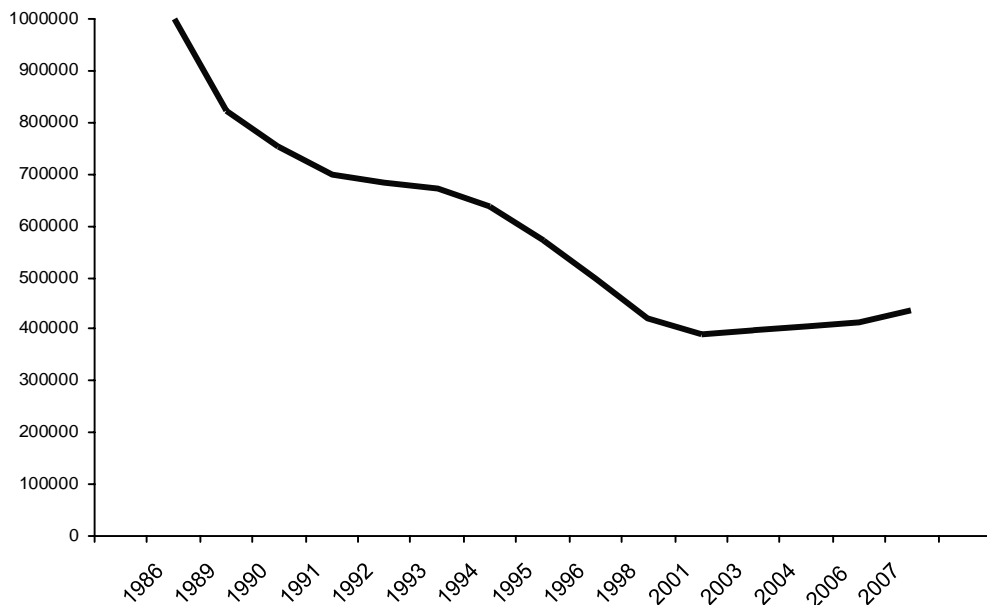


Gráfico 1: Número estimado de empregados nos bancos no Brasil

Fonte: Adaptação de Cadastro Geral dos Empregados e Desempregados (Lei 4.923/65) DIEESE – SEEB/Rio.

Nesta redução dos postos de trabalho, a função de escriturário foi uma das que mais sofreu com estes cortes. Para se ter uma idéia, no final de 1986 eram cerca de 419.009 escriturários e auxiliares, reduzido a 268.145 bancários ao final de 1996, havendo uma redução de 36% neste total (ABREU e SORJ, 2002).

Como pode ser verificado, o mercado de trabalho sofreu e ainda sofre com a reestruturação produtiva do setor bancário, apesar de haver um cenário de permanente lucratividade para os bancos, como mostram os sucessivos e excepcionais resultados das instituições financeiras, recordes de lucro a cada exercício contábil a que se toma conhecimento (DIEESE, 2006). Segundo um levantamento da Austin Rating, o lucro líquido dos bancos no Brasil em 2006 atingiu R\$ 27,5 bilhões. No primeiro semestre de 2007, o balanço semestral dos seis maiores bancos do país ultrapassou a marca de um trilhão de reais (R\$ 1,4 trilhão), com isso, o setor bancário superou mais uma vez o lucro de períodos anteriores. Tal lucro é resultado entre outros fatores do *spread* bancário.

O *spread* bancário, representa a diferença entre a taxa de empréstimo do banco e o custo de captação, ou seja é a margem de ganho bruto dos bancos. No Brasil, o *spread* bancário é considerado um dos mais elevados do mundo. Ultimamente, o governo tomou algumas medidas com a finalidade de diminuí-lo, contudo, ainda é alto e por isso, cabe também aos bancos contribuírem para a sua

redução, diminuindo a margem de lucro e repassando os ganhos de produtividade do setor para trabalhadores e clientes; uma vez que as receitas de prestação de serviços (tarifas bancárias) são bem superiores ao total de despesas com a folha de pagamento (DIEESE, 2007), conforme se pode verificar no gráfico abaixo, feito a partir de dados do Banco Central sobre os 50 maiores bancos atuando no Brasil.

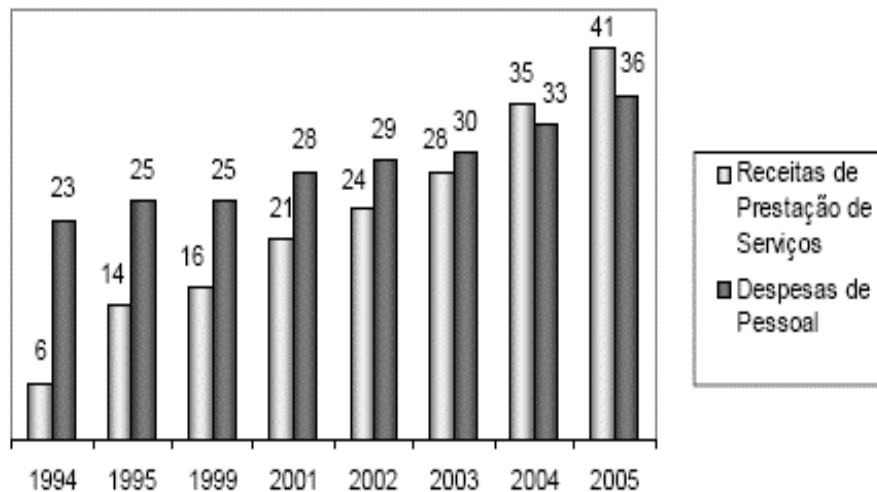


Gráfico 2: Evolução nominal das despesas de pessoal e receitas de prestação de serviços na indústria bancária (em R\$ bilhões)

Fonte: Maffili (2007, p.61).

Verifica-se uma nítida e crescente receita com as prestações de serviço, enquanto que as despesas de pessoal não acompanham tal crescimento.

A partir do momento em que a inflação deixou de ser uma fonte segura de lucratividade para os bancos, tendências como a utilização da informática, de caixas eletrônicos para auto-atendimento, o uso de Internet, bem como a terceirização de trabalhos como análise de crédito, compensação de cheques, centrais de atendimento, limpeza e segurança das agências, entre outros, se intensificaram. Estas e outras mudanças na gestão afetaram diretamente o trabalhador bancário assim como o cliente, que passou a fazer operações gratuitamente (e até pagando por elas, uma vez que o banco cobra pelo serviço), que antes eram feitas pelos bancários. Dentre estas operações, destaca-se o auto-atendimento nos caixas eletrônicos.

De acordo com Segnini (1999), o processo de reestruturação dos bancos está caracterizado pelo intenso desemprego; pela terceirização e precarização do trabalho; e pela intensificação do mesmo.

Sabe-se que as mudanças realizadas internamente nos bancos não são conseqüências somente dos aspectos tecnológicos, mas também de opções econômicas, políticas e sociais. Assim, marcado pela forte competição interbancária, estabilização da moeda e a difusão da informática, o desemprego aparece como expressão do atual contexto.

Já a redução de custos e os altos índices de produtividade obtidos pela terceirização e as condições de trabalho, além da constante “incerteza em relação à permanência no trabalho contribui na construção da precarização social” (SEGNINI, 1999, p.194).

Em pesquisa realizada por Segnini (1989) sobre o trabalho bancário em um banco privado, focado entre os anos de 1965 a 1985, constatou um sistema de poder que pretendia ser totalizante, englobando educação para o trabalho, onde as escolas eram situadas em regiões de miséria e com insuficiência de escolas públicas. A seleção dava privilégios para os que eram de famílias pobres, já determinando o sentido do medo em relação à perda do emprego. Os treinamentos de pessoal, de acordo com a carreira fechada, exigiam obediência às normas e regulamentos internos e a vigilância hierárquica existente entendia os colegas de trabalho como concorrentes.

Dez anos depois, em 1999 Segnini presenciou em outra pesquisa que o medo da perda do emprego estava presente em todas as entrevistas e debates em grupo realizados. Segundo ela, a intensidade do trabalho também foi sentida pelos bancários, além do aumento da quantidade de horas-extras (muitas vezes não remuneradas) e o recebimento de salários comparativamente menores que nos anos anteriores. Contudo, estes trabalhadores acreditavam que esta era uma forma de manterem-se empregados. Assim, o medo do desemprego foi transformado em produtividade, diante de uma dura realidade. Calando-se, banalizando o que vivenciam, normalizando a violência sofrida e assim, tornando-a ainda mais violenta.

Para os bancários entrevistados por Segnini, o desemprego vivido pelo colega de trabalho reafirma o próprio medo de perder o emprego e com isso, atribuem aos colegas desempregados, a responsabilidade pelo fato. Assim, a culpa por ter perdido o emprego é individual e não do cenário, da organização, de todo um contexto. Utilizando uma estratégia defensiva, conforme Dejours (2000) coloca em seu livro *A Banalização da Injustiça Social*, os que ainda estão empregados

conseguem se manter desta forma, pois temem não satisfazer ou não estar à altura das imposições da organização do trabalho.

Sem dúvida, o cenário global está voltado para o “cada um por si” onde as empresas, cidades, regiões, países e grupos sociais promovem suas vantagens ao mesmo tempo em que defendem as já conquistadas. Dialeticamente, podemos afirmar que os indivíduos também pensam “cada um por si”, pois o que se pode verificar com uma certa freqüência é a busca incansável da produtividade e da competitividade, assim como uma luta brutal pela sobrevivência no emprego.

Grisci e Bessi afirmam que :

A mercantilização das relações estende-se entre os bancários, incentivados pela exacerbação do individualismo e pelas políticas de gestão da empresa, deixam de lado a solidariedade, dedicando-se com ainda mais afinco às suas atividades. Assim, os novos modos de trabalhar bancário (re)constroem uma categoria fragmentada, em que as relações são permeadas pela individualidade, evidenciada na ausência de colaboração entre colegas (GRISCI e BESSI 2004, p. 194-195).

Sem dúvida alguma, a reestruturação do sistema financeiro alterou tanto a organização do trabalho bancário, que vem potencializando seu lucro e diminuindo os gastos com a força-de-trabalho. Como criou uma série de novos problemas também para o movimento sindical, que experimentava desde a década de 80 surtos de mobilizações e fortalecimento de concepções de sindicato de tipo classista. Fortalecendo então um sindicalismo propositivo e gerencial em conciliação com o capital financeiro (BILEK, 2004).

2.3 A VIOLÊNCIA E HUMILHAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Observa-se que, ao invés de se criar e implementar programas para melhorar a saúde do trabalhador bancário diante do lucro extraordinário destas organizações, este mesmo lucro está gerando doenças ocupacionais decorrentes do excesso de exigências e sobrecarga de trabalho, desencadeando doenças psicológicas e também a violência no trabalho, que podem levar à morte. Assim, “as

metas e o propósito final de lucro acabam ocupando os espaços dos sujeitos nas prioridades traçadas pela empresa” (GRISCI e BESSI, 2004. p.193), ou seja,

em um sistema em que a “racionalidade instrumental” se sobrepõe à “racionalidade comunicativa”, (para usarmos a expressão de Habermas em *Teoria de la acción comunicativa: crítica de la razón funcionalista*), o que gera uma distorção comunicacional, a violência torna-se uma resposta a um sistema desumano e não pode ser considerada um mero mecanismo individual. Em outras palavras, nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema (HELOANI, 2004, p.3).

O fato é que a violência psicológica não se restringe ao assédio moral, mas envolve comportamentos agressivos menores, que não contemplam os critérios de repetitividade e intencionalidade do assédio moral, mas afetam igualmente a saúde e a vida social dos trabalhadores. Sabe-se que humilhação no trabalho é tão velha quanto o trabalho, contudo a novidade na discussão sobre o tema está na sua intensificação, gravidade, amplitude e banalização do fenômeno.

Os comportamentos de violência psicológica mais freqüentes estão relacionados à: pressão exagerada para cumprir metas; supervisão constante e rígida; uso de estratégias de exposição constrangedora de resultados e comparação entre membros do mesmo grupo; competitividade para além da ética; avaliação de desempenho somente pelos resultados e não pelos processos; ameaça de demissão constante; e humilhações direcionadas para o grupo de trabalhadores diante de resultados abaixo do esperado; entre outras (SOBOLL, 2006).

Apesar de serem mais freqüentes que o assédio moral, os comportamentos de violência psicológica menores são muitas vezes percebidos num contexto de “banalização da injustiça social” (DEJOURS, 2000), como inerentes ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo e por isso tornam invisíveis e pouco discutidos. Entretanto, estes comportamentos são as sementes geradoras das situações extremas de violência psicológica, como o assédio moral e também implicam em prejuízos à saúde e à vida social do trabalhador.

Sabe-se que mundialmente, os níveis de violência estão crescendo e já atingem níveis de epidemia. A freqüência da visibilidade da violência nos telejornais, jornais, revistas, Internet e rádio, já é diária em todas as partes do mundo, a ponto de se esperar somente pela notícia de quantos foram os atingidos no dia, diante do fato que certamente alguém o foi. Quando se fala de violência, refere-se a todo tipo

de violência, tanto a física, que é explícita, quanto a moral, encoberta, difícil de defini-la e localizá-la na maioria das vezes.

Pelo fato de diariamente conviver-se com ela, por vezes, para alguns, se torna normal. Ora, isto é pior, pois ao se normalizar a violência, ela se torna ainda mais violenta (FREITAS, 2007). Muitas vezes, o que se faz é aceitá-la, é esperar que ocorra, é conviver e “fingir que não existe”, é pensar que somente atinge o outro e neste sentido, as pessoas tornam-se somente espectadores, é esperá-la e ver acontecer, é ouvi-la diariamente nos meios de comunicação, sendo eles de massa ou não, sem escutar o “grito de socorro” da sociedade, sem questioná-la, sem refletir sobre sua ocorrência, é banalizá-la.

Cabe a cada pessoa se indignar com esta violência, não aceitando-a, tomando ações de longo prazo, para que não exista mais o grito silencioso que tanto agride; e não somente combatê-la com mais violência ainda. Ao ponto que, esta forma de se expressar nada mais é do que a resposta ao modo com que a sociedade trata os indivíduos que nela estão, e assim, reflete as formas de poder constituídas (HELOANI, 2007). Na verdade, nada mais é do que o resultado da sociedade atual e como tal não pode ser considerada um mero mecanismo individual, pois “nesse processo a violência passa a ser uma perversão da perversão, ou seja, uma armadilha motivada pela crueldade do sistema” (HELOANI, 2004, p. 3).

O cenário no mundo do trabalho não está diferente. Nenhum grupo de trabalhadores, setor ou de indústria está livre da violência. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a violência psíquica tem aumentado de forma vertiginosa no ambiente de trabalho em todo o mundo. Tanto vem aumentando a cada ano, que já existe um nicho de mercado, onde as seguradoras oferecem apólices contra práticas trabalhistas indevidas. Estas “práticas trabalhistas indevidas” englobam prática de assédio moral, discriminação, privação de oportunidades de emprego e carreira, entre outros.

Na sociedade atual, percebe-se um movimento de mudança nos valores, em consequência das novas formas de gestão, onde há a individualização, a concorrência entre os próprios trabalhadores, a disponibilidade e mobilidade, o questionamento permanente das competências e a obrigação de se submeter continuamente a novas avaliações. O trabalhador está domesticado, sem defesa,

privado de seus valores, à mercê das empresas, que muitas vezes, ao gerenciá-las colocam em risco dimensões da experiência de vida em comum dentro e fora da organização (LINHART, 2006).

Para se ter uma idéia, precisou que num período de cinco meses, três pessoas tivessem suas vidas ceifadas em decorrência do trabalho em uma fábrica de automóveis nos arredores de Paris, para que a alta direção da empresa tomasse algumas ações para incentivar o diálogo e iniciar um programa de gestão do estresse para gerentes, afirmando que as relações humanas eram prioridade. Contudo, apesar disso, o presidente da empresa alguns dias antes do início destas ações, afirmou que “a Renault não tem direito de fracassar, mas um funcionário pode fracassar” (LAUER, 2007, p. 15), ou seja, ele quis dizer que o funcionário é um fraco e portanto culpado por ter cometido suicídio e, conseqüentemente, a empresa tem pouca ou nenhuma responsabilidade nisso.

Ou como nos programas de qualidade total, onde há um discurso humanista escondido atrás de velhas formas do capitalismo, que expropria e intensifica o trabalho, estabelecendo um outro nível de apropriação das habilidades intelectuais, alimentando de informações as empresas e desta forma, transforma o trabalho vivo em trabalho morto. Para elas, o que realmente importa é o fato do trabalhador pensar e produzir idéias para o capital (WOLF, 2005).

Chanlat (1996, p.121) bem descreve o “método de gestão baseado na excelência” como sendo baseado na noção de produzir melhor que os concorrentes, dando ênfase para o êxito, supervalorizando a ação, forçando o indivíduo a ser forte, flexível, com desafios permanentes e canalizando sua energia para a organização. Nele também há maior autonomia do trabalhador e conseqüente maior responsabilidade, com recompensas individualizadas, relações “igualitárias” e polivalência. Exigindo assim um “comprometimento total e uma adesão passional” da equipe de “combatentes” da organização “excelente.” Associado a isto os funcionários, chamados de “colaboradores”, dentre tantos outros jargões organizacionais, levam cada vez mais a uma acirrada competitividade interna, uma vez que a estabilidade do emprego é cada vez mais rara. A insegurança e o medo de ser demitido é grande para quem está empregado. É uma guerra pelo emprego.

Com a abertura de capital estrangeiro, a alta competitividade entre as empresas tanto no nível nacional como a nível mundial, fez com que muitas

organizações deixassem de lado questões éticas para se entregar ao lucro, à alta rentabilidade a qualquer custo. Neste cenário, ocorrem mudanças tanto ao nível social e organizacional, bem como a nível individual.

Modelos de gestão que incentivam o individualismo, exigem o cumprimento de metas, muitas vezes, absurdas e suprem os trabalhadores com muita informação num local onde há pouca comunicação. Ou seja, num ambiente altamente competitivo e individualizado, as pessoas são levadas também pela cultura da empresa a cometerem atos de violência e humilhação. Não que elas não tenham sua parte de responsabilidade, mas o problema da violência é social e não individual, como já foi dito.

Claudine Haroche (2005), pesquisadora francesa que trabalha com a personalidade do indivíduo contemporâneo, de acordo com o pensamento de Hannah Arendt, afirma que as humilhações sofridas no trabalho são consequência das sociedades de mercado sem limites, que não respeitam a condição humana, nem oferece condição de vida decente para todos, uma vez que geram ou fomentam o desenvolvimento de humilhações intensas e levam a uma negação do reconhecimento e da existência. Além de acarretar na miséria social e psíquica que afetam diretamente as pessoas que se tornam incapazes de se associar a outros, uma vez que estão cada vez mais isoladas, massificadas, privadas de referências, desorientadas e impotentes.

Para ela,

a humilhação contemporânea se explica e se traduz sobretudo pela anulação das distâncias nas relações, pela psicologização das relações privadas e profissionais: induzindo a um encolhimento do espaço interior de cada um, ela atinge o núcleo mais profundo do indivíduo, seu sentimento mesmo de identidade e de existência, seu eu (HAROCHE, 2005, p. 32).

Já Abib (2007, p. 15) afirma que “a subjetividade psicológica” é frágil e não suporta a “violência do poder que circula nas relações e instituições sociais. Relações sociais minimamente violentas fecundam facilmente violências desumanas na esfera dos sentimentos.” Assim, uma intensificação da violência nas instituições, pode se tornar patológica ao nível da subjetividade psicológica. Como efeito, tem-se a produção de “subjetividades acuadas”, paralisadas, que não tem condição alguma de transformar a organização do trabalho e portanto fadadas ao sofrimento, uma vez que é a organização política do trabalho que produz a violência neste ambiente.

Esta subjetividade frágil coexiste com a alienação. Haroche fala sobre as formas da alienação da sociedade contemporânea, que para ela, é a

visibilidade de si: um tipo de visibilidade que, ignorando as fronteiras do íntimo, do privado e do público, tende a instrumentalizar e reificar o indivíduo pela exibição contínua e exaustiva de si mesmo, encorajando e reforçando o voyeurismo, o exibicionismo, a perda do privado, do íntimo e da interioridade, desenvolvendo no indivíduo o automático e o mecânico. Reforçada pelas tecnologias contemporâneas, esta alienação força o indivíduo a representar não um pedaço de si, mas a desnudar-se, um desvelamento contínuo de si mesmo, a mostrar-se para ser valorizado e, além disso e fundamentalmente, para existir (HAROCHE, 2005, p. 35).

Desta forma, a visibilidade é então sinônimo de legitimidade e a invisibilidade, sinônimo de inutilidade, insignificância e inexistência. Esta exibição contínua acarreta, de acordo com sua visão, efeitos psíquicos, psicológicos e de divisão de indivíduos, que conduzem a formas de concorrência exacerbada. Esta busca de visibilidade traduz novas formas de poder, de dominação econômica, social e política, além de alienação psíquica, acompanhada de transformações na personalidade, caracterizada pela ignorância de limites, ou mesmo a negação de uma relação em que estejam presentes; ausência de vínculos e desengajamento; e a superficialidade. Ou seja, observa-se a indiferença, a falta de sensibilidade com o outro e a diminuição dos sentimentos, que faz com que o indivíduo se preocupe apenas com ele mesmo.

Haroche (2005) faz uma distinção entre o pensamento de Marx e Hannah Arendt. Para o primeiro, a pobreza interior existe em decorrência das condições de trabalho humilhantes, mas para Arendt, esta mesma pobreza interior, nasce das condições de trabalho e das condições da sociedade, juntamente com a flexibilidade e fluidez, que levam a uma confusão entre o que é interno e o que é externo ao indivíduo e assim, impõem um ritmo que afeta a capacidade psíquica, a identidade e a subjetividade. Assim, uma vez que o indivíduo nas sociedades contemporâneas está isolado tanto no trabalho, como fora dele, este isolamento facilita a repetição e a intensidade da humilhação. Desta forma, a humilhação nas sociedades estruturadas no consumo em si não é igual à humilhação nas sociedades de produção, uma vez que somente o fato de não se poder consumir em uma sociedade que estimula o consumo continuamente já é em si, uma situação humilhante.

Para Linhart (2006), a questão do trabalho extrapola os muros das organizações e a vida pessoal dos trabalhadores vai sendo corroída em nome da racionalidade econômica e dos valores veiculados por ela. Ou seja, se é no trabalho que grande parte da população passa a maior parte do dia, ou boa parte dele e é no trabalho que o indivíduo constrói sua identidade, nada mais lógico que fora do trabalho, este mesmo indivíduo agirá da mesma forma com que age quando está trabalhando, extrapolando assim para sua vida pessoal todas as conseqüências da racionalidade e valores econômicos atuais. Estas conseqüências acarretam em custo tanto para as pessoas, diante do dano físico e psicológico, além do sofrimento, perdas de renda e aumento dos gastos. Trazendo também conseqüências para as organizações, uma vez que arcam com danos tangíveis e intangíveis; e para a sociedade que arca com as despesas acidentárias e sobrecarrega os órgãos de saúde e previdência.

Segundo o relatório de 2006 da OIT (Organização Internacional do Trabalho), a violência no trabalho pode estar custando entre 0,5% a 3,5% do PIB (Produto Interno Bruto) dos países diante do crescente absenteísmo, licenças médicas e quedas na produtividade (VIOLENCIA, 2006).

Apesar da velada política empresarial utilizada por algumas empresas em tentar camuflar e subnotificar as doenças e acidentes no e do trabalho pela emissão da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) e dos trabalhadores informais também não constarem nesta estatística, estes números são incontestáveis.

A incidência de Lesão por Esforços Repetitivos (LER) ou melhor, Distúrbios Osteomusculares relacionados ao Trabalho (DORT) - nomes dados às inflamações nos tendões e nas bainhas nervosas que os recobrem, como tenossinovites e tendinites - têm aumentado. Podem atacar tanto os músculos, como tendões, nervos e ligamentos, isoladamente ou associados havendo ou não degeneração de tecidos, e assim podem causar invalidez permanente (HELOANI e CAPITÃO, 2003).

Wünsch Filho (2004) realizou uma pesquisa sobre o perfil epidemiológico dos trabalhadores brasileiros e concluiu que nas próximas décadas, os transtornos mentais devem gradativamente ter maior relevância na nosologia ocupacional. Segundo ele, há 20, 30 ou 40 anos atrás, o quadro era bem diferente do atual, que tem, a LER/DORT como principal causa de incapacitação e afastamento prematuro

do trabalho. Ou seja, as doenças ocupacionais acompanham também o movimento das mudanças organizacionais. Como se pode ver pelo exemplo da LER/DORT, que teve seus primeiros casos entre os digitadores e programadores e hoje está presente em várias atividades.

Para este autor, as conseqüências das mudanças na gestão empresarial, os efeitos da presença da tecnologia de informação e robótica na produção sobre o psiquismo dos trabalhadores poderão se expressar mais acentuadamente no decorrer dos próximos anos e com isso, os transtornos mentais terão maior incidência de casos. Para se ter uma idéia, segundo a OIT (2000) a terceira pesquisa sobre as condições de trabalho, baseada em 21.500 entrevistas com trabalhadores na União Européia indica que 13 milhões de trabalhadores estão expostos à intimidação e à humilhação.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) estima que em 2020 a depressão será a maior causa de afastamento do trabalho, sendo desencadeada pela violência sofrida no trabalho e conseqüente exclusão do emprego. Entende-se que a depressão pode ser tão somente um efeito e com isso a humilhação e a violência no trabalho podem ter relação direta com as estatísticas atuais sobre a depressão. Assim, é preciso que haja questionamento da gestão das empresas para evitar-se que ocorram prejuízos (materiais e psicológicos) para os trabalhadores e para a sociedade, o quanto antes.

Diante do fato que quem sofre com a violência no trabalho não são somente as vítimas, uma vez que seus efeitos se expandem progressivamente atingindo direta e indiretamente pessoas próximas, a organização e a sociedade, como uma onda que se expande formada a partir do choque de uma pedra na água. O impacto e o custo da violência no trabalho precisa ser considerado tanto numérico quanto subjetivamente em três níveis: nível individual, nível organizacional e nível social.

Nos Estados Unidos, de acordo com Di Martino (2000), em uma pesquisa conduzida pelo Instituto Nacional de Segurança no Trabalho, em 1992, o custo total da violência no local de trabalho para os trabalhadores foi estimado em U\$4.000.000.000 (quatro bilhões de dólares). Já na Alemanha, o custo direto com a violência psicológica para uma empresa de 1000 trabalhadores foi calculado em U\$112.000,00 (cento e doze mil dólares) por ano, juntamente com U\$ 56.000

(cinquenta e seis mil dólares) de gastos indiretos. Também estima-se que entre 10 a 15 por cento dos suicídios na Suécia sejam devidos ao *mobbing*.

O impacto da violência a nível individual geralmente traz para a vítima sentimentos como os de humilhação, perda da confiança, ansiedade e irritabilidade. Caso não sejam eliminadas as causas da violência, esses sintomas podem desenvolver desordens psíquicas, consumo de álcool, fumo e abuso de drogas, podendo culminar em acidentes de trabalho, invalidez ou mesmo o suicídio. As pessoas mais próximas do trabalhador acidentado ou doente também sofrem as conseqüências, pois além das famílias assumirem grande parte dos custos, têm que lidar com esta situação diariamente.

Na organização, o impacto da violência no trabalho causa conseqüências a curto e em longo prazo, direta e indiretamente, pois podem afetar o custo de produção e forçar a elevação dos preços de bens e serviços, bem como ocorrer quebra nas relações interpessoais; redução da eficiência e produtividade; e da qualidade do produto/ serviço. Pode também haver perda diante do absenteísmo e licenças médicas; na imagem da empresa e na redução no número de clientes.

Para a sociedade, o custo da violência no trabalho engloba os cuidados com a saúde, uma vez que é dela o custo da reabilitação, para que possa haver a reintegração da vítima; o desemprego; as longas e recorrentes licenças médicas; e até a aposentadoria por invalidez quando necessária.

Com isso, pode-se afirmar que o impacto da violência no trabalho pode ser severo a curto e longo prazo, tanto para o indivíduo, como para as organizações e também para a sociedade. Mas, qual é o caminho a ser seguido? Ter um seguro para garantir a inexistência de surpresas judiciais, combatê-la dentro da organização, ou prevenir sua ocorrência? Parece que a prevenção é o melhor caminho, além de respostas efetivas e enérgicas para eliminar a violência nos locais de trabalho, de forma a não permitir que faça parte do contexto de trabalho das futuras gerações de trabalhadores, talvez de forma mais perversa que a atual.

A nível nacional, o Brasil, através de seu representante na época, assinou a convenção 155 da OIT em 1992, na qual estabelece que o país deve implementar uma política nacional em relação à segurança e ambiente de trabalho, objetivando a prevenção dos acidentes e danos decorrentes do trabalho que tenham relação com

o mesmo ou que ocorra durante o trabalho, reduzindo ao mínimo as causas de riscos inerentes ao ambiente deste (Wünsch Filho, 2004). Contudo, ainda muitas mortes e acidentes, deixam pessoas incapacitadas temporária ou permanentemente, em virtude da violência no trabalho nas mais diversas atividades laborais.

2.4 ASSÉDIO MORAL

Assim como os acidentes de trabalho, o assédio moral existe em toda parte, independente de cultura, credo, raça e contexto, podendo ocorrer tanto no ambiente familiar, na escola ou no trabalho. Observa-se que a própria organização pode se tornar um sistema perverso, que permite destruir indivíduos, assassiná-los psicologicamente, caso isto seja necessário para atingir seus objetivos. Assim, os responsáveis por algumas empresas são complacentes em relação ao abuso de certos administradores, de forma que quando o poder de decisão está nas mãos de um indivíduo perverso o sistema também é perverso e existe uma possibilidade muito grande dos elementos humanos serem deixados de lado. Pode-se então afirmar que se há um abuso, se há assédio, é porque a empresa permite que o mesmo ocorra.

O assédio moral não é um fenômeno recente, mas sua ocorrência e conseqüente divulgação crescente, tem levado a uma preocupação em estudá-lo à medida que as práticas de gestão são vivenciadas em um clima de rivalidade, competição, concorrência, individualismo além da luta pelo poder e dinheiro, pois se para esta sociedade, só se “é” quando se “tem”, sendo que o poder está associado ao dinheiro, logicamente, quanto mais poder, mais dinheiro, mais ganho e uma vez que o “ter” é evidenciado em detrimento do “ser”, dá-se maior valor ao econômico do que para o ser humano. Assim, o valor do poder e do dinheiro conquistado é maior do que o valor das pessoas que estão à volta. Com isso, é mais importante o dinheiro e o poder do que as pessoas. Ou ainda, vale “passar por cima” das pessoas para conquistar o poder e dinheiro que cada um acha necessário e suficiente para si, mesmo que seja uma necessidade sem fim.

O assédio moral no trabalho, primeiramente definido pelo psicólogo do trabalho, Leymann (1996), no início dos anos 80, identificou um tipo de comportamento hostil similar a um ataque rústico e grosseiro (observado em animais, na etologia) contra trabalhadores, em locais de trabalho e o define como uma forma através da qual um indivíduo (pode ser mais que um) é atacado sistematicamente por um ou mais indivíduos em uma intensidade quase diária e por período de vários meses. Para ele, a frequência deve ocorrer pelo menos uma vez na semana, por no mínimo seis meses de duração. Devido à frequência e a longa duração deste comportamento hostil, resulta em considerável miséria mental, psicossomática e social (HELOANI, 2004).

Marie-France Hirigoyen, psiquiatra e psicanalista francesa, em 1998 publicou um livro intitulado *Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano*, que se tornou sucesso de vendas e no qual tem uma visão de “vitimologia”, devido à sua formação. Nele, define o assédio moral no trabalho como sendo :

[...] qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2005, p.17).

No Brasil, Margarida Barreto (2006), em extensa pesquisa com trabalhadores de diversas indústrias, fala da violência moral e do assédio moral como sendo atos e palavras que ferem e magoam, amedrontam, desestabilizam emocionalmente até que o trabalhador desista do emprego.

Maria Ester de Freitas também o define, como sendo:

Uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que visa a diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional (FREITAS, 2007, p.1).

Já Roberto Heloani afirma que:

[...] o assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. Esse enfraquecimento psíquico pode levar o indivíduo vitimizado a uma paulatina despersonalização. Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça (HELOANI, 2004, p. 5).

Pare ele, existe uma concepção à qual se filiou e que também é utilizada nesta pesquisa, a qual:

[...] considera cada indivíduo como produto de uma construção sócio-histórica. Sujeito e produtor de inter-relações que ocorrem dentro do meio-ambiente social, com suas leis e regras. Diretrizes estas que funcionam dentro de uma determinada lógica macroeconômica, a qual subentende e incorpora relações de poder (HELOANI, 2004, p.2).

Diante destas definições, o referencial de Heloani é o que melhor se adapta ao entender desta pesquisa. Assim, o assédio moral é um problema estrutural e não individual, uma vez que as manifestações de assédio moral nas organizações crescem proporcionalmente ao aumento da submissão coletiva construída e alicerçada no medo do desemprego.

Haroche, a partir de sua visão *arendtiana*, atenta para o fato de se observar o fenômeno do assédio moral:

como sinal de um problema social, psicológico e político geral, que nos leva a interrogar os vínculos entre os direitos e os sentimentos nas sociedades democráticas contemporâneas, a questionar as fronteiras entre os fatos e os sentimentos, os fatos e as intenções (HAROCHE, 2006, p.38).

Enquanto que na França só existe um termo que define o assédio (*harcèlement*), assim como na língua portuguesa; na língua inglesa, existem vários deles (*harassment, stalking, mobbing, bullying, employee abuse, bossing*). Assim, são vários os termos que definem o assédio moral ao redor do mundo, tendo estes significados diferentes, de acordo com os envolvidos. Contudo, há uma tendência mundial para unificar a terminologia.

Como se pode notar, há a presença do assédio moral em diversas civilizações modernas de forma ampla e difundida, assim, é preciso ter cautela ao se definir assédio moral, pois nem todos os que afirmam serem assediados, realmente o são. Existem semelhanças e diferenças tanto na forma de ocorrência, como nas conseqüências. Por exemplo, entre o sofrimento no trabalho e o assédio moral, a semelhança entre eles é a predominância da vergonha e da humilhação, enquanto que a diferença, é que no sofrimento do trabalho, a pessoa consegue se recuperar quando é afastada deste. Já no caso do assédio, os efeitos são marcantes e podem evoluir do estresse pós-traumático, para uma vergonha recorrente ou mudanças na

personalidade da pessoa que mesmo afastada do agressor, pode se tornar frágil, medrosa, não acreditando mais em nada.

A repetitividade e a intencionalidade são alguns dos elementos que caracterizam a ocorrência do assédio moral e assim o diferenciam das agressões psicológicas pontuais e dos conflitos nas relações interpessoais. Más condições de trabalho, imposições profissionais, gestão por injúria, violência externa, violência física e violência sexual também não são consideradas como sendo assédio moral. Para uma melhor visualização destes casos, foi elaborado um quadro no Apêndice - B, o qual descreve o que não é considerado assédio, as diferenças existentes e as formas de prevenção destas agressões.

Geneviève Koubi (2006), doutora em direito público na França, tem uma visão sócio-política do assédio e afirma que as práticas comuns dos modos de gestão atual e das relações de trabalho desta sociedade neoliberal, estão diretamente relacionadas com a emergência da noção de assédio, que não decorre de uma única causa, apesar de existir uma tentativa do discurso jurídico francês em paralisar esta reflexão, deixando o foco somente no questionamento das emoções, sensações pessoais e sentimentos, ao invés de se questionar os fundamentos sociais e políticos deste fenômeno. Fazendo com que muitos tenham uma visão de vitimologia. Para ela, há um cruzamento de motivos, sejam eles conscientes, ou inconscientes, visíveis ou íntimos.

Diante disso, atos deste tipo devem levar a uma reflexão diante dos danos causados. Vincent de Gaulejac (2006), sociólogo francês, concorda com este pensamento e afirma que a gestão da empresa precisa ser questionada quando ocorre nela o assédio no trabalho, uma vez que, na maioria dos casos, ocorre devido a todo um contexto e não somente por desejo e motivação de uma única pessoa. Ou seja, o comportamento do assediador diz mais sobre a empresa em que ele atua e conseqüentemente sua gestão do que sobre ele ou sobre o assediado. Deve-se então questionar as práticas de gestão usadas pelas empresas ao invés de se vender apólices de seguros contra eventuais danos causados pelo assédio moral.

Desta forma, pode-se afirmar que se existe assédio moral em uma determinada empresa, não é a saída do assediador e do assediado que garante que o assédio não mais ocorrerá. Para que não ocorra mais, é preciso investigar e se necessário, mudar a gestão da mesma, pois esta que pode propiciar o assédio

moral. Pesquisas indicam que o assédio ocorre predominantemente nas empresas situadas no setor terciário, ou seja, no setor de serviços (e aqui se incluem os bancos), onde é sempre possível culpar alguém por alguma coisa (HIRIGOYEN, 2005).

Como dificilmente os envolvidos são somente assediador e assediado, uma vez que sempre há os cúmplices (pois tolerância tem limite e o que passa disso se torna cumplicidade) testemunhas silenciosas e coniventes continuam desta forma por vários motivos, dentre eles o medo de estar no lugar do assediado.

Assim, a perversidade do agressor ligada a traços como frieza, calculismo e inteligência, encorajada pelas práticas organizacionais danosas como a corrosão de caráter acaba desconsiderando o outro a quem o agressor inveja e assim provoca uma destruição do psiquismo deste (HELOANI, 2004).

Koubi (2006) entende que quando o assediador consegue obstruir a independência do outro, fazendo com que o assediado negue sua autonomia e se desloque de seu meio social, provocando a destruição da solidariedade social, aí sim o assediador atingiu seu objetivo, de forma que o efeito do assédio na vítima é devastador, atingindo principalmente sua saúde mental, além de geralmente também afetar a saúde física e desestabilizá-lo social e individualmente. Subestimado no potencial funcional e intelectual a que está submetido, o empregado se sente desvalorizado e acaba por comprometer sua saúde, criatividade e produtividade. Uma vez que mesmo que veja uma saída para essa situação, pode ter medo de ficar desempregado e então, fica paralisado, diante da agressão sofrida, uma vez que “o medo imobiliza, deixa-os inseguros” (BARRETO, 2006, P.130).

Uma vez que o indivíduo tem sua identidade desestabilizada, com suas potencialidades sociais e psíquicas diminuídas no ambiente de trabalho, isto pode levar a uma profunda transformação na pessoa de forma a conduzir geralmente à baixa auto-estima e depressão severa.

Assim, a partir da visão de Haroche (2006), é preciso compreender e considerar a necessidade do assediado de ser respeitado, pois quando não o é, pode ocorrer o advento da vergonha e esta pode acender a humilhação e o ódio de si e do outro. Com isso, a vítima tem necessidade de dizer sobre a vergonha sentida a fim de se libertar dela e sair do processo de humilhação e do ódio.

Contudo, não é esta realidade que normalmente existe, uma vez que dificilmente se encontra alguém na organização para poder conversar sobre o fato ocorrido e dificilmente consegue buscar ajuda externa. E mesmo quando há procura, a médica por exemplo, pode fazer com que seu sofrimento aumente, pois a relação com o médico pode trazer mais humilhação e assim causar maior dor que a já sentida, uma vez que alguns profissionais da medicina não fornecem laudos ou cópias de exames, além de recusar laudos de outros médicos (BARRETO, 2006).

O assédio moral no trabalho pode ser de diferentes tipos, como assédio vertical descendente, assédio horizontal, assédio ascendente e assédio misto. No Quadro 1, descrevem-se os quatro tipos de assédio moral no trabalho existentes, quando cada um ocorre, suas características principais e o que fazer quando alguém se encontra nesta situação.

Tipos	Quando ocorre	Caracterização	O que fazer?
Assédio vertical descendente	O subordinado é agredido por um superior.	Esta é a forma mais freqüente, com conseqüências mais graves sobre a saúde, pois a vítima se sente isolada e tem mais dificuldade para achar uma solução.	<p>Em todos os casos é preciso:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar ajuda; • Denunciar; • Identificar o agressor; • Tomar ações para que o assédio cesse; • Tomar medidas preventivas, para evitar que ocorra novamente.
Assédio horizontal	Um colega de trabalho agride outro, do mesmo nível hierárquico.	As agressões podem ser originadas de uma simples inimizade, passando pela competitividade e chegando até ao racismo e sexismo.	
Assédio ascendente	Um superior é assediado por um ou vários subordinados.	Pode ser uma falsa alegação de assédio sexual ou reações coletivas de grupo para com o assediado.	
Assédio misto	Mais de uma forma de assédio ocorre ao mesmo tempo.	<p>Geralmente após um assédio horizontal duradouro pode ocorrer assédio vertical descendente, devido à cumplicidade da chefia ou do superior hierárquico.</p> <p>Ou quando se torna um bode expiatório, em que é considerada responsável por tudo o que dá errado no grupo todo.</p>	

Quadro 1: Tipos de assédio moral no trabalho

Fonte: Hirigoyen (2005).

Na maioria das vezes, o assédio é vertical descendente, (assim, a hierarquia é um elemento inibidor da ação comunicativa), mas as degradações das relações de trabalho atuais, associados à alta competitividade nas organizações, implicando entre outras, em competição entre os trabalhadores, individualismo e medo de ser o próximo excluído, faz com que o número de casos de assédio horizontal, ou entre pares esteja aumentando consideravelmente.

Assim, encorajados pela corrosão dos valores éticos essenciais, que ignoram a presença do outro e também diante das práticas danosas usadas pela organização, o agressor não apresenta consideração pela pessoa que na verdade, ele queria ser e como não o pode, tenta destruí-la (e muitas vezes, consegue), podendo não sentir culpa alguma.

Vale a pena abrir um parêntese e ressaltar que a discussão da ética e relações sociais, segundo Guareschi (1995) implica em um tripé composto pelo ser humano, pela ética e pela justiça. Sendo o ser humano relação e sujeito da ética, a ética como sendo a ética das relações e relações sociais, justas. Assim, um ser humano só é ético quando as relações que estabelece são éticas. Ou seja, se nós nos construímos através das relações, são estas que recebem o adjetivo ético. A justiça é uma relação que tem a ver com a igualdade e é o centro da fundamentação ética.

Retornando aos agressores, normalmente apresentam muita dificuldade para verdadeiramente admitir críticas, podem agir desconfiadamente e suspeitar que o outro lhe quer mal. Exageram no risco e na incerteza, devido à hipersensibilidade. Essas atitudes ajudam a supervalorização de seu trabalho e o fortalecimento de sua auto-estima. Ambiciosos e invejosos, frios, calculistas e inteligentes, esses indivíduos procuram se aproveitar do trabalho alheio, sugando energias e realizações de outros para montarem uma pseudo-imagem de si próprios. Tem uma eloquência muito boa, apesar de geralmente não realizar efetivamente tudo o que se fala, além de acreditar e agir de forma a ser superior aos demais, são arrogantes (HELOANI, 2004).

Segundo Lubit (2002), esses gestores afastam seus melhores funcionários, principalmente se estes forem mais jovens e com mais qualificações do que eles próprios, pois não toleram o sucesso deles, de forma que possam distinguir-se mais do que eles. É a velha história do vaga-lume perseguido pela

cobra, que apesar daquele não fazer parte da cadeia alimentar desta, tenta comê-lo, pois não suporta seu brilho.

Margarida Barreto (2006) juntamente com trabalhadores entrevistados em sua pesquisa utilizando uma linguagem humorística definiram, a partir da vivência dos trabalhadores, oito perfis de agressores, descritos no Quadro 2, onde nomearam os perfis e definiram as características de cada um deles.

Perfil do humilhador	Características
Profeta	Tem a missão de “enxugar” a “máquina”, demitindo indiscriminadamente os trabalhadores/as. As testemunhas, quando existem, são seus superiores, mostrando sua habilidade em “esmagar” elegantemente.
Grande irmão	Aproxima-se dos trabalhadores e mostra-se sensível aos problemas particulares de cada um e usa estes mesmos problemas posteriormente contra o trabalhador, para rebaixá-lo, afastá-lo do grupo, demiti-lo ou exigir produtividade.
Pit-bull	Aquele chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha por prazer.
Garganta	Chamado o chefe que não conhece bem o seu trabalho, mas vive contando vantagens e não admite que seu subordinado saiba mais do que ele.
Mala-babão	É aquele chefe que bajula o patrão e não larga os subordinados.
Troglodita	Chefe brusco e grotesco. Implanta as normas sem pensar e todos devem obedecer sem reclamar. Sempre está com a razão.
Tasea	É o “ Tá se achando. ” É confuso e inseguro.
Tigrão	Esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público que assista seu ato para sentir-se respeitado e temido por todos.

Quadro 2: Perfil de agressores

Fonte: Adaptação de Barreto (2006).

Deste modo, os agressores, utilizam diversas formas para agredir e para calar suas vítimas. Dentre elas, o atentado contra a dignidade, desacreditar e desqualificar a vítima, deteriorar as condições de trabalho, fazer com que cometa um erro, isolá-la, recusar-lhe comunicação, constrangê-la e agir com violência, seja esta física, sexual ou externa. No Quadro 3, estão descritas algumas categorias usadas pelo agressor contra o assediado.

CATEGORIAS	FORMAS UTILIZADAS
Atentado contra a dignidade	Geralmente são observadas por todos, mas estes acusam a vítima como responsável pela ocorrência.
Desacreditar	Argumentos falsos, mal entendidos, não-ditos. Esforço para ridicularizar o outro, humilhar, cobri-lo de sarcasmo até fazê-lo perder a confiança em si. Pode usar de difamações, calúnias, mentiras e subentendidos maldosos. Quando a vítima está esgotada ou deprimida, justifica o assédio.
Desqualificar	Praticada de maneira subjacente, sutil, insinuante e não-verbal através de suspiros, dar com os ombros, olhares de desprezo, fechar os olhos e balançar a cabeça, não cumprimentá-lo, alusões desestabilizadoras ou malévolas. Levam à dúvida da competência profissional da vítima, que se questiona se está sendo muito sensível ou paranóica. As palavras escondem mal-entendidos que retornam contra a vítima.
Deterioração proposital das condições de trabalho	Há a intenção de fazer a vítima parecer incompetente, fazendo-lhe críticas, para poder demiti-la.
Empurrar o outro a cometer uma falta	Desqualificar para em seguida criticar a vítima e justificar o seu rebaixamento, além de levá-la a ter uma má imagem de si mesma. Com uma atitude de desprezo e de provocação, leva o outro a um comportamento agressivo, impulsivo ou colérico e depois diz que a pessoa é desequilibrada e perturba o trabalho.
Isolar	Quebra de todas as alianças possíveis. A vítima almoça sozinha na cantina ou restaurante, não é convidada para as reuniões informais, pode ser privada de informações e até de reuniões formais. É posta em quarentena; pode ser retirada de acessos privilegiados no computador da empresa.
Recusar a comunicação direta	Expresso por atitudes de desqualificação, o conflito não é aberto. A vítima, não pode defender-se, pois, não sabe definir bem contra o quê deve lutar. É uma maneira de dizer sem usar palavras, e como nada foi dito, não pode ser repreendido.
Vexar – constranger	Delega-lhe tarefas inúteis e degradantes, com objetivos inatingíveis, solicitando trabalho extra (à noite ou no fim de semana) e depois o joga no lixo.
Violências verbal, física ou sexual	Quando o assédio já está bem declarado e visível por todos. Assédio sexual pode fazer parte do assédio moral.

Quadro 3: Formas usadas pelo agressor contra o assediado

Fonte: Adaptação de Hirigoyen (2005) e Freitas (2001).

Apesar de ter tido uma postura de vitimologia em seu primeiro livro, no segundo (Mal Estar no Trabalho: redefinindo o Assédio Moral), Hirigoyen (2005) afirma que as vítimas não são doentes, como o assediador perverso tenta mostrar,

uma vez que o assédio muitas vezes inicia diante da reação da vítima a situações de autoritarismo do chefe ou mesmo na recusa de desqualificação por parte deste.

Para Moura (2006), as vítimas são escolhidas justamente por suas qualidades, as quais o agressor perverso quer para si, mas não as têm, com isso, o destrói, para também destruir o que não tem, como a integridade, saúde, honestidade, competência, criatividade, dedicação ao trabalho, desenvolvido senso de culpa, de justiça e de equidade.

Assim, normalmente pessoas que são alvos para o assediador são aquelas que, segundo Hirigoyen (2005) são pessoas atípicas ao grupo, ou seja, aquelas que têm diferenças marcantes com o restante do grupo, como o sexo e a cor da pele; pessoas excessivamente competentes ou que se destacam, brilham mais que o agressor e com isso, ele tenta apagar o brilho, a fim de rebaixá-la ou afastá-la de perto de si, uma vez que em sistemas onde isso ocorre é necessário que todos sejam iguais, do mesmo nível e para o agressor, é inadmissível que haja alguém com mais talento que ele; pessoas que resistem a normas “aéticas” são alvos pois são extremamente honestas que têm dificuldade de adaptação à estrutura da empresa e cuja personalidade perturba os outros; as que fizeram as alianças erradas ou não tem a rede de comunicação certa normalmente são “sacrificadas” em nome de uma rivalidade de grupo; assim como os trabalhadores protegidos, representantes dos empregados, pessoas com mais de 50 anos, grávidas e empregados do setor público que não podem ser demitidos; pessoas menos “produtivas” têm um ritmo de trabalho menor que o grupo e por isso, são isoladas e sofrem grande rejeição por parte dos colegas de trabalho, que se tornam menos tolerantes a elas; e também pessoas temporariamente fragilizadas, que podem ser alvo de colegas querendo tomar o seu lugar.

Existem também outros alvos dos assediadores, como portadores de deficiência, mulheres em grupo de homens, homens em grupo de mulheres, idosos, crença religiosa diferente da do agressor, orientação sexual diferente deste, pertencer a uma minoria étnica; pessoas que vivem só; e alguns tipos de especialistas que têm um estreito campo de atuação profissional e com isso, podem ter dificuldade para se colocar no mercado de trabalho.

Segundo Heloani, embora os agressores tentem desqualificar as vítimas, normalmente estas não são pessoas doentes ou frágeis.

São pessoas com personalidade, transparentes e sinceras que se posicionam, algumas vezes questionando privilégios, e não têm grande talento para o fingimento, para a dramaturgia. Assim, tornam-se os alvos das agressões justamente por não se deixarem dominar, por não se curvarem à autoridade de um superior sem nenhum questionamento a respeito do acerto de suas determinações (HELOANI, 2004. p. 6).

Assim, discutir-se-á preliminarmente a seguir algumas implicações do assédio moral para o indivíduo e em outro momento, as implicações organizacionais e sociais.

2.4.1 Implicações do assédio moral para o indivíduo

Apesar da agressão dirigida para si, a vítima geralmente se cala, paralisa-se, não denuncia o que ocorreu, talvez por não identificar o que a está atingindo ou pelo medo. Medo do que pode ocorrer após a denúncia, medo de ter que lidar com a vergonha da humilhação publicamente, medo que não permite agir sozinho, precisando de ajuda para tal, mas, o maior medo, talvez seja o desemprego.

Não tomando ação, o assédio prossegue e causa cada vez mais estragos, de forma que suas seqüelas, podem permanecer por décadas na vida da vítima, que geralmente remoem quase diariamente sua vida, em flashes das situações humilhantes, em sonhos, em pensamentos e em lembranças do horror sofrido.

Diante da impossibilidade de agir contra o assédio, o indivíduo normalmente se sente paralisado, “amarrado.” Não consegue lutar, pois questiona se o que está sendo vivenciado é real ou imaginário, podendo chegar a questionar se está enlouquecendo, uma vez que não entende motivo da agressão vivenciada. Diante disso, o trabalhador pode entrar em colapso psíquico.

Desta forma, licenças médicas são necessárias e comuns em virtude das depressões e quadros psicossomáticos, contudo, existem dois lados desta licença, um deles, o da recuperação da doença e o outro, que como o afastamento coloca a

pessoa afastada, fora do seu trabalho, esta pode receber críticas dos colegas de trabalho, além de se sentir inútil e achar que é o problema da situação. Se isso ocorrer e não existir um bom acompanhamento, o problema pode se agravar. Assim, estas licenças psiquiátricas podem ajudar a aumentar a destruição social vivenciada pelo trabalhador.

Um dado importante que Heloani (2004) coloca, diz respeito às mulheres que, apesar da maioria das pesquisas apontarem que são as maiores vítimas do assédio moral, buscam mais ajuda médica ou psicológica e falam sobre suas queixas, pedindo ajuda a seu grupo de trabalho. Para ele, o homem talvez não tenha esta atitude, em nome da sua virilidade, e com isso, paralisado pela vergonha e humilhação, pode chegar ao suicídio. Margarida Barreto (2006) atestou em sua pesquisa que 100% dos homens entrevistados pensaram em suicídio. Por isso também, o assédio traz conseqüências mais severas para o homem que para a mulher, pois para ele, sentir-se inútil frente ao trabalho, é negar sua masculinidade, e portanto, não conseguem ver outra saída, senão um atentado à vida.

Segundo Hirigoyen (2005), clinicamente, os sintomas do assédio moral, estão mais relacionados à intensidade e à duração do que às estruturas psíquicas do indivíduo, pois o que ocorre é uma dúvida sobre o que está ocorrendo, se é verdade, imaginação ou delírio da vítima. Quando há a possibilidade de relatar o ocorrido, a estrutura psíquica retorna ao normal. Esta sintomatologia é explícita, uma forma de adaptação e sobrevivência, desenvolvida diante das etapas que ocorrem o assédio. Desta forma, quando o assédio é recente, quando ainda há reação ou esperança de que tudo se resolva, ocorrem as “perturbações funcionais” (HIRIGOYEN, 2005, p.159) ou seja, “cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna”, contudo, estes sintomas de estresse são somados ao sentimento de impotência, humilhação e a sensação de que “algo está errado”. Caso o assédio seja interrompido nesta fase ou diante de um pedido de desculpas, a recuperação pode ser rápida. Caso esta violência continue, um estado depressivo pode se consolidar. Aqui, os sintomas são de apatia, tristeza, culpa, obsessão e desinteresse por valores próprios, havendo o risco real de suicídio. A culpa por não corresponder às exigências da organização pode levar a pessoa a esconder esta depressão, o que a leva geralmente a se medicar e não comentar com ninguém o fato.

Depois de algum tempo da prática do assédio, ocorrem os distúrbios psicossomáticos, normalmente tratados sintomaticamente com medicamentos. O corpo se expressa enquanto o cérebro ainda não entendeu o que está acontecendo. Após um tempo, o corpo denuncia o traumatismo e o estresse pós-traumático pode aparecer. “O desenvolvimento dos distúrbios psicossomáticos é impressionante e grave, e de crescimento muito rápido” (HIRIGOYEN, 2005, p. 161). Geralmente anunciando-se através do corpo, por um emagrecimento intenso ou rápido aumento de peso, por distúrbios digestivos ou endocrinológicos, por incontáveis crises de hipertensão, ou por indisposições, vertigens e até doenças de pele.

Os quadros traumáticos mais graves são aqueles em que a pessoa estava sozinha, como se todos estivessem contra ela e assim, uma das consequências do traumatismo do assédio moral, é o estresse pós-traumático que incide sobre a pessoa no qual as cenas de violência, as palavras, os atos, as situações são rememoradas continuamente. São como *flashbacks* que vêm à memória em qualquer hora do dia, em qualquer lugar, a todo o instante, involuntariamente. A dor de lembrar o que foi vivenciado é como que se o trauma fosse reavivado, como que se estivesse ocorrendo ali, naquele instante. Algumas pessoas relatam que após dez ou vinte anos, ainda se lembram da situação e choram (HIRIGOYEN, 2005). Rememorando a situação, sentem que ainda está presente, intacta. As marcas desta agressão permanecem por longo prazo. Às vezes o medo da dor incitado pela lembrança impede as pessoas de voltarem ao local onde ocorreram as agressões ou mesmo de encontrar antigos colegas de trabalho, como se fosse uma fobia, pois quando se entra em contato com a situação, os sintomas também são reavivados como a tremeadeira, o frio na barriga, a ansiedade, o arrepio, sintomas de um estresse latente, como que se o corpo estivesse se preparando para se defender, lembrando do ocorrido.

Segundo Hirigoyen (2005), os traumatismos também provocam a distorção do tempo, uma vez que a memória fica paralisada no trauma e em virtude da hipermnésia, o esquecimento ou distanciamento de coisas cotidianas ocorre com frequência. Tentando achar um motivo para a situação pelo qual passaram, repetem incansavelmente as agressões, lembrando as humilhações, remoendo-se, em vão. Assim, as vítimas se sentem sozinhas e quando podem compartilhar seus sentimentos, é um alívio, por isso, gostam de falar sobre o que sofreram, para

buscar reconhecimento do sofrimento pelo qual passaram e muitas vezes, ainda passam.

A desilusão e a desesperança também são conseqüências decorrentes das feridas e desgastes que o assédio causou. Quanto mais as pessoas depositaram suas expectativas em seu trabalho, maior a frustração após uma agressão como esta. E isso pode causar o afastamento das pessoas pela vítima, que podem sofrer ainda mais, quando chamadas de “anti-sociais.” Na verdade anti-social é quem pratica tal ato, pois pensa individualmente, sem se preocupar com o outro. A vítima até pode buscar a solidariedade, alguém para ajudá-la, mas nem sempre encontra alguém disposta a fazê-la. Assim, da mesma forma que quando se vive um luto, revivem-se todos os anteriores; uma humilhação remete a todas as sofridas anteriormente, dando vida às feridas que se quer esquecer.

Apesar de alguns autores considerarem que a vítima se mantém nesta situação de sofrimento por masoquismo, não se vê o fato desta forma. Se a pessoa não consegue reagir é porque está paralisada, como que se estivesse hipnotizada, ainda não entendeu o que realmente está acontecendo, ou porque não vê saída para a situação, ou está esperando que alguém venha ajudá-la, ou todos em conjunto.

Hirigoyen (2005) aponta quatro conseqüências específicas do assédio moral. Uma delas é a vergonha e a humilhação da vítima por não ter saído da situação de assédio. Principalmente nos casos de assédio individual, a vergonha leva à dificuldade de se expressar, sente-se vergonha por ter deixado que tal situação ocorresse, sem interromper o processo, sem reagir.

A perda do sentido é outra conseqüência, uma vez que, o que não se pode compreender torna as pessoas doentes podendo levar o assediado tanto à sua destruição, quanto à paranóia, diante do trabalho sem sentido que têm pela frente, no qual não confiam mais no que sente e duvida de sua saúde mental, enquanto que as pessoas à volta agem como se estivesse tudo na mais completa normalidade. Como conseqüência desta perda de sentido e da impossibilidade de se fazer entender, podem ocorrer atos de agressividade, posteriormente usados contra a vítima que passa a ser vista como desajustada e descontrolada, piorando ainda mais sua situação.

As modificações psíquicas em decorrência do assédio moral, englobam a desvitalização e a “rigidificação” (HIRIGOYEN, 2005, p.176), que podem modificar o temperamento do indivíduo provocando a destruição da identidade da pessoa influenciando assim, por longa data seu temperamento. O que ocorre é que a violência sofrida pela pessoa, sem esta ter como lutar psiquicamente, faz com que os traços de personalidade anteriores ou mesmo algum distúrbio psiquiátrico floresça, e a pessoa se aliena, no sentido de se sentir afastada de si, perdendo o domínio sobre si próprio. Na qual se tem consciência da mudança, mas não consegue agir de forma diferente. Então, os fatos vivenciados levam a uma mudança, uma vez que provocam uma ruptura no indivíduo, o qual tem dois caminhos a seguir, ou renunciar sua identidade ou dividir, dissociando-se.

A desvitalização, pode levar à depressão crônica, a qual a pessoa entra em uma neurose traumática, não conseguindo sair da situação. Pensando e remoendo o passado, questionando o motivo de ter chegado ao ponto que se chegou. Experimenta um sentimento de esmagamento, não sente paixão pela vida, nem disposição, não tem vontade alguma, permanece imobilizada, por vezes, definitivamente. Diante de uma situação como esta, se pode falar em “assassinato psíquico.” Como que a vitalidade morresse dentro do próprio corpo. A pessoa está viva, contudo parte dela parece estar morta, ela vive as palavras do agressor.

Já na “rigidificação”, a pessoa se torna desconfiada de forma exagerada, surgindo então traços paranóicos. O caminho, entre a desconfiança real e a paranóia induzida, é curto uma vez que é de se esperar que se fique desconfiado quando sua confiança foi violentada, quando se foi manipulado e traído. Afinal, toda situação de trabalho em que se vivencia uma experiência traumatizante como esta faz com que a pessoa tenha uma desconfiança generalizada e assim, assuma uma personalidade mais rígida, “rigidificada.” Hirigoyen (2005, p. 176-177) coloca que quando a desconfiança se torna generalizada, duvidando de tudo e de todos, geralmente adotam atitudes corretas, justificando tudo, verificando tudo, escrevendo relatórios e, mesmo que tenham ganho de causa, não conseguem “relaxar e dar a volta por cima.” Surge uma rigidez reativa em que o sentimento de perseguição pode levar ao delírio é esta rigidez reativa que Hirigoyen chama de “rigidificação.”

Uma outra consequência apontada por ela é a defesa pela psicose, na qual a pessoa começa a delirar por um período, até que cesse a presença da

agressão. Este delírio, é uma forma do organismo se proteger, é uma defesa eficaz para resistir à situação.

Segundo Hirigoyen (2006, p.176), quando a vítima toma conhecimento da agressão sofrida, de forma que até este momento, não se dava conta do que estava ocorrendo, ocorre o “choque.” É nesta hora que tudo desmorona, uma raiva enorme emerge. É como um rompimento, uma estupefação, um desmoronamento, com uma sensação de agressão física. As vítimas, neste momento têm o sentimento de exploração, manipulação, enganação, traição, de falta de respeito. E mais, perdem sua auto-estima e sentem vergonha do fato ocorrido. Vergonha por ter permitido a violência do outro. Uma vez que o indivíduo está enfraquecido, que ultrapassou seu limite, abre-se caminho para a “descompensação” (p.177), onde a vítima fica com ansiedade generalizada, com sintomas psicossomáticos, depressivos, podendo até a levar algumas pessoas a se descompensar psicologicamente e precisar de tratamento psiquiátrico. Normalmente é neste estágio que as vítimas se sentem vazias, sem energia mesmo para fazer as atividades diárias, é quando nada mais lhes interessa. Neste momento, as respostas do organismo podem ser fisiológicas (psicossomáticas), uma vez que o sujeito não é capaz de reagir, sentindo-se culpado; ou mesmo comportamentais, podendo até agir de forma agressiva em público. Diante disso, as vítimas têm dois caminhos a seguir e um a escolher: ou aceitam a agressão, ou lutam e vão embora. Normalmente, reagem quando procuram ajuda.

No longo prazo, o medo de enfrentar o agressor faz com que, cada vez mais, a vítima tente fugir destas lembranças dolorosas, podendo até ocorrer mudanças de comportamento. Isto faz com que atividades realizadas antes da agressão tidas como prazerosas, sejam deixadas de lado. Por outro lado, pode acontecer que depois de seguidas licenças médicas e retornos ao trabalho, a vítima acabe por ser demitida, ou mesmo peça sua demissão, por não mais agüentar a situação. Mesmo que sua vida fique estacionada neste trauma sofrido. Como Hirigoyen (2006, p.184) afirma: “elas continuam se queixando de terem sido abandonadas, enganadas, ridicularizadas. Tornam-se amargas, suscetíveis, irritadiças, em uma conduta de isolamento social e amargas rumações.”

Todavia, as vítimas buscam o reconhecimento (da organização, dos colegas de trabalho que foram testemunhas) do quanto foram fortes e superaram a

violência. É interessante notar que Dejours (2000) também coloca que o trabalhador busca o reconhecimento de seu trabalho, até porque esse reconhecimento é que ajuda a formar sua identidade.

2.4.2 A relação entre o assédio moral e as organizações

A insegurança expandindo-se em escala global e a possibilidade de ser excluído socialmente a qualquer momento leva a uma tremenda competição, a um individualismo contemporâneo, onde cada um tem sempre que se adaptar e improvisar diante da imprevisibilidade e incerteza.

O assédio moral tem emergido ultimamente nesta sociedade contemporânea, neoliberal e alguns questionam se há uma relação possibilitando o aparecimento deste nos locais de trabalho. A resposta é positiva. A queda do poder do Estado e o aumento do poder das organizações favorecem a ocorrência de assédio moral neste ambiente. Além de que algumas situações específicas na organização (como a cultura e clima permissivo da organização, com desconfiança e competição exacerbada; supervalorização das estruturas hierárquicas; processos de reestruturação organizacional sem transparência e com ameaças generalizadas; ingressos de profissionais com qualificação superior ao da chefia; desumanização das relações de trabalho; onipotência da empresa e tolerância ou cumplicidade para com o agressor) podem ser terreno fértil para o surgimento do assédio moral (FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2005).

Gaulejac (2006), a partir de uma visão de hiper-atividade e do conseqüente estresse no mundo do trabalho, afirma que deve observar as três tendências de administração que levam à pressão do sistema organizacional, sendo elas a distância entre os objetivos fixados e os meios designados; o descompasso entre as prescrições e a atividade concreta; e a distância entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas. Ou seja, se as metas estratosféricas impostas pela empresa têm condição de serem alcançadas; a distância existente entre o

trabalho real e o trabalho prescrito; e o alcance das expectativas com relação ao reconhecimento do trabalho. Quanto maior à distância entre eles, maior a chance de ser fonte de sofrimento para o trabalhador. Assim, para ele, “[...] os comportamentos de assédio, tanto do lado do assediador como do lado das vítimas, são conseqüências de uma pressão generalizada que se desenvolve no mundo do trabalho” (GAULEJAC, 2006, p.78). Desta forma, a empresa pode utilizar meios de administrar que favoreçam a violência, a humilhação, a exclusão, a vigilância, a crise e o assédio moral. O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são efeitos das formas de gestão. Com isso, se deve focar também para as formas de gestão e os processos que geram o assédio e não somente o comportamento das pessoas de uma forma médica ou psicológica.

Já se discutiu que as transformações tecnológicas ocorridas desde os últimos séculos no mundo do trabalho deveriam trazer mais liberdade ao homem, contudo, juntamente com as novas tecnologias e a diminuição da força física, o homem tornou-se mais pressionado pelo trabalho, de forma que a pressão psicológica aumentou. Assim, a diminuição da carga física no trabalho foi compensada pelo aumento do investimento subjetivo nele. Viu-se também que neste contexto, de competição acirrada, a luta por posições organizacionais é naturalizada, necessária e útil para a empresa, onde a lógica do mercado está enraizada nas políticas e gestão de recursos humanos, que se abstém de qualquer responsabilidade. Que o sistema empresarial necessita de um homem narcisista, agressivo, seguro de si, pragmático, insensível, centrado em sua ação, em detrimento da reflexão, ou seja, oferece-se para o trabalho pronto a tudo para vencer; fortes e dinâmicos, competentes, disponíveis, seguros de si, além de serem capazes de enfrentar as contradições e cumprir objetivos cada vez mais ambiciosos, não esquecendo da docilidade frente à organização. Até parece que se está fazendo uma seleção para soldados, que queiram dar suas vidas pela empresa, e assim lutarem em uma grande guerra.

Na verdade, este cenário parece uma guerra mesmo, onde é preciso estar além das expectativas, sob uma pressão constante e assim, surge um sentimento de não se estar fazendo o suficiente e fica então uma angústia de não estar à altura da exigência da empresa. Assim, o fracasso é tão somente do indivíduo e não da

gestão. O lugar ocupado por cada um é um mérito para a pessoa que o ocupa e a perda de sua posição, uma responsabilidade somente sua.

Assim, o trabalhador projeta na empresa seu ideal de poder e de excelência, ao mesmo tempo em que introjeta seu ideal de expansão e de conquista proposto pela empresa. Ocorrendo uma “osmose” entre o que é da empresa e o que é de seu funcionamento psíquico. Identificando seu sucesso pessoal com os resultados da empresa.

Mas, o gozo do poder tem o seu reverso, a angústia da perda do objeto. Angústia arcaica que revela o medo de perder o amor do ser amado. Daí a tensão permanente para estar à altura de suas exigências (GAULEJAC, 2006, P.74).

Ou seja, pensa ser preciso estar empregado, a qualquer custo, para não se sentir rejeitado, excluído, desempregado. Assim, deve fazer de tudo para se manter empregado.

Para o Ministério da Saúde do Brasil há relação entre a adoção de novas tecnologias e métodos gerenciais e a intensificação do trabalho que, aliada à instabilidade no emprego, transformaram o perfil de sofrimento e adoecimento dos trabalhadores, seja através do aumento do número de doenças relacionadas ao trabalho, como a LER/DORT, seja através do surgimento de novas formas de adoecimento relacionadas ao trabalho (BRASIL, 2001).

Sendo o assédio moral uma prática comum no sistema capitalista, o fim desta prática nas empresas depende da comunicação, da informação, da organização e da mobilização dos trabalhadores, de forma a envolver tanto os sindicatos como os profissionais da saúde, os advogados, os antropólogos, os sociólogos e ONG's, além da vigilância constante diante das condições de trabalho.

2.4.3 O assédio moral no trabalho bancário

Crê-se que o setor bancário é o mais rentável do país e também o pioneiro na informatização e automação do trabalho (mesmo a nível mundial), de tal

modo que pode ser considerado modelo na modernização do setor de serviços. No Brasil, a categoria bancária foi a primeira a conquistar a participação nos lucros e resultados em convenção coletiva; a incluir em seu acordo coletivo de trabalho o combate ao assédio moral; e também a única a ter uma pesquisa sobre este tema.

Trabalhadores bancários, por fazerem parte de uma categoria que atua em organizações com tecnologia de ponta, foram os que primeiramente sentiram os impactos da mundialização e acabam por sofrer as conseqüências de mudanças na saúde física e mental antes do que outras categorias de trabalho. Foi assim com a LER/DORT, que hoje está situada entre as doenças do trabalho mais freqüentes no Brasil, chegando nos últimos cinco anos a meio milhão de Comunicações de Acidentes de Trabalho (CAT) ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) por este motivo.

Segundo a Federação dos Bancários do Paraná, os bancos são as organizações que tem o maior número de afastamento por doença no Brasil. Estes afastamentos acarretam num custo alto para as contas públicas, sendo que entre 2000 e 2004, numa amostragem feita pelo INSS, 5.355 bancários tiveram problemas de saúde que fez com que se afastassem por mais de 15 dias. Os dias de licença médica de um bancário variam em torno de 442 dias, sendo que a média nacional é de 269 dias de afastamento. O custo diário destes afastamentos também é maior que o da média, sendo R\$ 65 por dia em média para os bancários, contra R\$ 37,00 da média nacional. Com isso, a Previdência Social, ou seja, a sociedade brasileira paga a conta tanto do assédio moral, como do mobiliário inadequado e das condições precárias de trabalho de uma forma geral, tão comum nos bancos, que gera para o país um custo total de R\$ 40 bilhões por ano.

Diante disso, o governo tem tomado algumas ações, ainda que incipientes, para tentar diminuir estes valores. Um decreto assinado em fevereiro de 2007, estabelecendo o nexó técnico epidemiológico e assim, permitindo identificar a relação entre a doença contraída e o ambiente de trabalho, faz com que, por exemplo, se um bancário apresenta sintomas de LER/DORT e é diagnosticado como tal, é a empresa que deve provar que esta doença não se desenvolveu em função do trabalho desempenhado no banco e não mais o funcionário, invertendo o ônus da prova. Assim, o médico da empresa ou o INSS podem emitir a CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) e não mais somente a empresa (ROVANI, 2007a).

Anteriormente a este, era o funcionário quem tinha que provar a relação entre a doença e seu trabalho e até que isso fosse feito (quando conseguia), estava afastado pelo benefício acidentário (e não previdenciário), não tendo acesso a direitos como estabilidade no emprego e recolhimento do fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS) durante o período.

No que diz respeito à estatística da prática de assédio moral na categoria bancária, um projeto intitulado Assédio Moral na Categoria Bancária realizado pelo Sindicato dos Bancários de Pernambuco, em parceria com a Contraf (Confederação dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) e com o FIG (Fundo para Igualdade de Gênero) concluiu que quase 40% dos bancários sofrem ou já sofreu assédio moral no trabalho. Apesar deste alto índice, a maioria ainda permanece em silêncio, sendo que somente 5,2% falaram sobre isso com alguém, geralmente da família e um dos motivos deste silêncio é o medo paralisante diante do empregador (MACIEL et al., 2006), que têm uma enorme habilidade em articular e comandar interesses econômicos e políticos, diante do montante financeiro que detém. Assim, tanto para os sindicatos da categoria como para os trabalhadores fica a questão: de que forma enfrentar esses gigantes?

2.4.4 Práticas de assédio moral no trabalho: ilustração de casos

Como já se tem visto, no mundo do trabalho está cada vez mais presente a violência, que não atinge somente um segmento da população, ou uma categoria de empregados, ou mesmo um nível hierárquico; nem mesmo um setor, ou empresa, ou local está livre dela. Está presente em todos os segmentos, categorias e níveis hierárquicos, em todas as instituições, não somente nas empresas públicas e privadas que têm a gestão como fator facilitador para a presença do assédio. Tal fato pode ser verificado com a existência do assédio moral nas mais variadas organizações, nos mais variados cargos e segmentos de mercado.

Apesar dos assediadores utilizarem variadas formas para assediar suas vítimas, comportando-se de maneira sutil, intencional e permanente, é facilmente verificado diante desta violência as conseqüências para as vítimas e por extensão, seus familiares, amigos, colegas de trabalho, organizações e sociedade. Assim, todos os casos têm uma similaridade, um fio que os rege, quase como se fosse uma “síndrome da vítima de assédio moral”, uma série de implicações para estas pessoas que foram violentamente agredidas enquanto executavam seu trabalho.

Assim, o objetivo deste capítulo é evidenciar diferentes formas do assédio moral que ocorrem nos diversos ambientes de trabalho, independente do tipo de organização. Dessa forma, estão descritos diversos casos de assédio moral no ambiente de trabalho, uma vez que atualmente são amplamente divulgados nos mais diversos meios de comunicação (como jornais, revistas, Internet, livros, entre outros) como se pode verificar diante das fontes consultadas.

Assim, o agressor pode deteriorar propositalmente as condições de trabalho da vítima, dando-lhe tarefas inferiores às suas qualificações e à sua função, como no caso a seguir:

“Eu até limpo o chão se me pedirem com jeito.”
<p>Em uma indústria de transporte, o administrador de empresas, Fernando, de 28 anos, no ano de 1997, trabalhava como gerente de contabilidade, quando a empresa em que trabalhava foi comprada por outra e ele passou a responder para uma nova supervisora. Sua função era fazer balanços, mas a nova chefe o encarregou de lidar com o jardineiro, de levar os carros para a oficina e da manutenção do telhado. “Como não podia me acusar de incompetente, encontrou um jeito de me agredir, dando-me tarefas que estavam abaixo da minha formação”, conta. “Eu até limpo o chão se me pedirem com jeito. Mas ela tinha um modo de falar que era humilhante.”</p> <p>Assim, não conseguia dar conta da sua real função, preparar os balanços e após sete meses, foi demitido. “No final, você se sente incompetente.” Enquanto fala que “o diretor de minha área, que ficava no Paraná e não sabia do que acontecia, achou que eu enrolava para fazer os balanços.”</p>

Caso 1: “Eu até limpo o chão se me pedirem com jeito.”

FONTE: Adaptação de Ferraz e Góes (1999).

O agressor pode deteriorar a condição de trabalho, criticando exageradamente o trabalho do outro. Pode também isolá-lo e recusar comunicação, sendo interrompido constantemente, proibindo colegas de trabalho de conversar

com ele e recusar seus pedidos, ou mesmo não levando em conta seu problema de saúde e invadindo sua vida privada com telefonemas. Como no caso abaixo:

Um caso no Banco do Brasil
<p>No Banco do Brasil, em Pernambuco, Regivaldo, 30 anos começou a sofrer assédio de seu chefe no primeiro mês de trabalho. Segue seu depoimento:</p> <p style="padding-left: 40px;">O meu gerente não pedia as coisas, ele ordenava. Eu ficava sempre depois do horário. Ele não tinha diálogo, só monólogo, era ouvir e não poder nunca colocar minha opinião. Aquilo foi me afetando, fui segurando. Ele só chegava pra criticar, dizia que meu trabalho não prestava, isso já nos primeiros três meses de banco. Fui ficando doente, meu sistema imunológico baixou e eu procurei uma pneumologista. Ela me examinou e me encaminhou para um psiquiatra. O psiquiatra me disse que realmente eu precisava de um acompanhamento e que tinha que sair do ambiente da agência. Cheguei a ser internado. E até lá no hospital, o gerente ligava para saber quando eu ia sair. Ele era tão opressor que até me fez desmarcar uma audiência judicial por causa do trabalho. Proibiu-me de usar a tesouraria do banco, ordenou que os funcionários não me atendessem. Era humilhação atrás de humilhação. Só fui ter paz quando ele foi transferido. Mas foi uma luta que durou um ano e dois meses.</p>

Caso 2: Um caso no Banco do Brasil

FONTE: Adaptação de Palma (2006).

Pode também ocorrer através de violência sexual ou zombando de deficiências, não levando em conta sua saúde, causando assim, sérias conseqüências para a pessoa.

<p>"Eu chorava todos os dias e tremia dos pés à cabeça por ter de ir ao trabalho."</p>
<p>A analista de exportação Carmen, 41 anos, vítima de assédios moral e sexual no ambiente de trabalho, diz que estes lhe provocaram LER/Dort e transtornos mentais. Em sete anos, teve quatro afastamentos do trabalho, sendo que apenas o terceiro teve a CAT emitida, mas o retorno ao trabalho após um ano foi cercado de preconceito e agressão, agravando seu quadro depressivo.</p> <p>Neste último, está distante das atividades profissionais há dez meses por depressão severa, ela diz que já ouviu da empresa que será demitida assim que retornar. Teve as gavetas arrombadas por sua gerente e o conteúdo posto à disposição do RH.</p>

Caso 3: "Eu chorava todos os dias e tremia dos pés à cabeça por ter de ir ao trabalho."

FONTE: Adaptação de Rovani (2007b).

Outra prática utilizada é isolar a comunicação, proibindo colegas de conversarem com a vítima, esta ser colocada de lado, retirando-lhe o trabalho que

lhe compete e zombando de sua saúde. As conseqüências podem atingir a esfera familiar.

“[...] Me sinto mal, por ser vista no local de trabalho como uma pessoa inútil.”

No banco Santander Banespa, A.F., 42 anos, teve seis licenças médicas nos últimos 14 anos por ser portadora de LER/Dort e decidiu denunciar as discriminações sofridas na Justiça do Trabalho. Com isso, "os colegas foram instruídos a não conversar comigo. Quando retornei da última licença no ano passado, fiquei sentada em uma cadeira sem fazer nada. Não me davam serviço, diziam que eu era doente."

Afastada pelo INSS por doença profissional, acredita que será demitida assim que retornar ao serviço. "A política do banco é demitir assim que acaba o período de afastamento do lesionado." Em tratamento contra depressão e síndrome do pânico, a bancária diz que a pressão no trabalho fez sua vida "desmoronar."

"Perdi um bebê, meu marido não agüentou meu processo de depressão e pediu a separação e eu me sinto mal, por ser vista no local de trabalho como uma pessoa inútil."

Caso 4: “[...] Me sinto mal, por ser vista no local de trabalho como uma pessoa inútil”

FONTE: **Adaptação de** Folha de São Paulo (2006).

Outras formas podem ser utilizadas, como: retirar o trabalho feito por ele anteriormente, tirando sua autonomia, isolando-o, usando somente comunicação escrita para falar, virando motivo de piadas e recebendo apelidos pejorativos, como neste caso:

O “menino da Febem”

No Paraná, um ferroviário, após 20 anos de trabalho como controlador de tráfego foi dispensado sem justa causa, em janeiro de 1991. Depois de conseguir sua reintegração, não foi designado para as funções que sempre cumpriu. Ao retornar ao trabalho, foi colocado em uma sala fria e úmida. Permaneceu isolado e sem tarefas e, em seguida, passou a receber comunicados semanais que o dispensavam do comparecimento ao serviço. Passou a ser alvo de chacotas dos colegas e, diante da falta de atividades, foi por eles apelidado de "menino da Febem."

Entrou com uma ação judicial e em dezembro de 2006, o TST (Tribunal Superior do Trabalho) confirmou indenização a ele de R\$ 50 mil por dano moral.

Caso 5: O “menino da Febem”

FONTE: **Adaptação de** Folha de São Paulo (2006).

Casos de assédio moral no trabalho também atingem instituições como a Organização Internacional do Trabalho, as atitudes hostis podem vir através de atribuições de doença mental, atribuindo-lhe tarefas e depois falar que não o fez, desqualificando-a e desacreditando na frente de todos, dando tarefas impossíveis de serem realizadas e cobrando sua realização, como se pode ver neste caso.

“É intolerável constatar que nenhum dos assediadores na OIT foi punido”

Na OIT, a economista brasileira Lena Lavinias, 51 anos, trabalhou entre 2000 e 2003 como analista sênior em políticas sociais, na sede, em Genebra.

Eu era designada pelo meu chefe para missões, viagens para locais distantes como a África do Sul e, logo que chegava, muitas vezes em menos de 24 horas, era chamada de volta a Genebra, com ciência dele, sem poder realizar o trabalho previsto. No retorno, meu chefe perguntava, surpreso, diante dos colegas, a razão da minha volta, sugerindo que eu havia descumprido ordens e compromissos sem prévia autorização dele. Passava por maluca. Aliás, ele passou a me chamar de "crazy" ["louca", em inglês] junto às secretárias que depuseram, mais tarde, a meu favor.

Segundo ela, "a violência foi tão profunda que perdi a certeza de quem eu era, comecei a me sentir, de fato, desequilibrada. Fui isolada por parte da equipe. Só consegui superar a situação porque entendi que o problema não era eu."

Primeiramente, Lena teve suas queixas submetidas à sindicância interna da OIT em maio de 2002, no qual seu chefe imediato, defendeu-se com um abaixo assinado que o inocentava das acusações, contudo, os funcionários que assinaram da acusação de assédio dependiam dele para renovar seus contratos de trabalho.

A sindicância criticou-o pela "ausência de intenso treino no exercício das funções de comando de equipe" e recomendou que ele fosse transferido para um cargo em que não estivesse mais encarregado da gestão de pessoal. A transferência não foi feita pelo diretor-geral. Em novembro de 2002, este mesmo diretor-geral da OIT, o chileno Juan Somavia, negou que ela vinha sofrendo assédio e recomendou que o departamento de recursos humanos a assistisse para que ela superasse "o estresse e se familiarizasse com as regras do órgão."

Entre 2001 e 2002, antes que fosse beneficiada pela sentença do tribunal da ONU, que declarou "inválido" o despacho do diretor-geral. Oitenta e sete funcionários relataram casos de assédio a ombudsman da OIT.

O Tribunal Administrativo da ONU (Organização das Nações Unidas), em Nova York, reconheceu as humilhações e a violência psicológica sofridas.

Apesar da vitória, não foi indenizada conforme decretou o Tribunal Administrativo, pois a OIT se recusa a reconhecer a derrota e também a comentar seu caso. "É intolerável constatar que nenhum dos assediadores na OIT foi punido. Todos continuam desfrutando de prestígio, impunidade e poder econômico. Manterão todos os privilégios", lamenta Lena, que não teve seu contrato de trabalho renovado.

Caso 6: "É intolerável constatar que nenhum dos assediadores na OIT foi punido"
 FONTE: **Adaptação de** Natali (2004); Lavinias (2005).

Também pode ocorrer através de acusações injustas, ausência de diálogo e críticas constantes.

"Tinha vontade de morrer"

Uma bancária, no Rio Grande do Sul era chamada pelo chefe de incompetente, falando-lhe que não precisava dela e perguntava porque ainda estava trabalhando ali e lhe dava notas ruins em sua avaliação de desempenho. Ela, cada vez mais tentava mostrar o quanto era importante para a empresa, humilhando-se na frente dos colegas de trabalho. Quando chegava para trabalhar pela manhã, em resposta ao bom dia, recebia "só se for pra ti." Não percebendo que o que estava ocorrendo era assédio moral, não tomou atitude alguma, apenas aceitava e chorava, além de tentar agradar ao chefe.

No seu limite físico, procurou ajuda médica para ver se sua "tristeza tinha jeito", foi quando o médico mostrou-lhe o que estava acontecendo. Afastou-se do trabalho e quando recuperou parte de sua auto-estima, procurou o sindicato, denunciou o caso à Delegacia Regional do Trabalho e não se arrepende. "Perco o emprego, mas não perco a vida, que era o que já estava quase acontecendo." Como consequência do assédio teve perda da auto-estima, baixo rendimento profissional, irritabilidade, depressão, dores no estômago e gastrite, diarreia e vômitos constantes, crises de choro, afastamento da realidade, ou seja, não saía mais de casa. Tinha vontade de morrer, aumentei de peso.

Enquanto que seu agressor foi promovido na organização. "É uma pena que as empresas tratem desse assunto assim."

Caso 7: "Tinha vontade de morrer"
 Fonte: Adaptação de Oliveira (2007).

Na esfera pública também pode ocorrer esta prática, aliás, é no serviço público que há maior incidência e onde tem maior duração e frequência.

"Pressão exacerbada"

Na Copel Participações S.A., uma Ação Civil Pública movida pelo Ministério Público do Trabalho (MTB) denunciou que servidores da estatal vinham recebendo

"pressão exacerbada" por parte de dirigentes da companhia, com tratamento agressivo, ameaça de dispensa, perseguições e retaliações. Para eles, a situação estava causando problemas aos funcionários, como depressão, estresse e outros transtornos. Diante disso, a juíza titular da 6ª Vara do Trabalho de Curitiba, concedeu liminar determinando que a direção da empresa tomasse medidas sobre as denúncias de assédio moral, entre elas a de que a empresa "se abstenha da prática de atos que configurem assédio moral" e crie uma comissão para receber denúncias e investigar possíveis casos de assédio moral dentro da empresa.

Caso 8: "Pressão exacerbada"

FONTE: **Adaptação de** Tribunal Regional do Trabalho (2007).

Já neste caso, as atitudes eram para feitas quando as metas agressivas da empresa não eram alcançadas, através de apelidos, situações vexatórias, zombando da imagem caricaturada, falando com gritos, dentre outras agressões descritas pelas testemunhas.

"O caso AMBEV"

Na Companhia Brasileira de Bebidas (AMBEV), uma ação civil pública, movida pelo Ministério Público do Trabalho da 21ª região, denunciou a prática de assédio moral junto a vendedores e supervisores. Segundo as testemunhas, foram várias as formas de assédio sofridas:

Meta diária

Se a meta diária não fosse atingida, estava-se sujeito à prenda, tais como dançar na boquinha da garrafa, assistir reuniões em pé, pagar flexões, desenho de caricaturas no quadro, virar a mesa da reunião da equipe que não batia meta; além de às vezes terem de cantar músicas humilhantes a seus companheiros.

Num mês em que uma equipe não atingiu a meta, um funcionário foi obrigado no mês subsequente, a, diariamente, durante sua reunião matinal que durava em torno de 30 minutos, permanecer com uma bóia em formato de tartaruga, daquelas infantis, no pescoço; para caracterizar que sua equipe era lenta.

Reuniões diárias

Nas reuniões eram utilizados todos os tipos de palavrões com os vendedores.

Pagamento de Prenda

Quando as metas não eram alcançadas, os gerentes colocavam a eles que eram obrigados a cumprir a prenda ou então poderiam ser advertidos e até suspensos.

Quem decidia a prenda a ser cumprida era o gerente, que planejava e encomendava roupas para um fornecedor da empresa. “Que ora era uma fantasia de homem aranha, ora de abelha, ora de flor, ora de branca de neve, e assim sucessivamente.”

Um supervisor teve que amarrar um bode vivo junto à mesa e lá permaneceu durante todo o dia. Em um mês o supervisor se vestiu de galinha e os vendedores de pintinho para fazer uma dança, na empresa. Um funcionário ficou durante um mês com um sapo de pelúcia pendurado acima de sua mesa a fim de indicar que os mesmos estariam escaldados, porque não haviam atingido a meta.

Uso de camisetas

O gerente também instituiu o uso de camisetas com estampa camuflada, por ocasião de uma campanha de vendas contra uma marca concorrente. As camisetas tinham apelidos estampados, dados pelo gerente, de acordo com características físicas dos empregados. Um deles foi apelidado de ‘cabo cisti cercose’, que é um tipo de verme.

As camisetas eram para serem usadas nas quartas e nos sábados, enquanto trabalhavam, sendo que eles tinham que sair de casa vestidos com ela, haja vista que na empresa não havia vestiário.

Busca de ajuda

Vários deles chegaram a procurar ajuda na empresa, através do único setor destinado à reclamação de seus empregados, o “setor de Gente e Gestão” – recursos humanos – para que não lhe fosse colocado o referido apelido, mas mesmo assim o fizeram. Verificou-se que integrantes deste setor, como por exemplo, técnico de segurança, também participava da “brincadeira.”

Assédio generalizado na empresa

Verificou-se, de acordo com os depoimentos das vítimas, que os castigos ocorriam em vários estados; em todo local que tivesse AMBEV.

Dano moral

Segundo a Juíza, a empresa optou por “brincadeiras” (de mau gosto) que atingiram a dignidade do trabalhador.

Os fatos ocorridos não deixam dúvidas acerca da prática de tais atos pela empresa e que o fato não se restringiu a um só gerente, ou seja, não se tratou de caso isolado mas de política adotada pela empresa.

Desta forma, ao aplicar uma multa de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) a juíza colocou que os depoimentos são citados na ata apenas para não restar dúvida de que a política da empresa revelada através de seus gerentes era de constranger os trabalhadores para, que eles então aperfeiçoassem as técnicas de gestão a fim de que pudessem atingir as metas.

Caso 9: "O caso AMBEV"

FONTE: **Adaptação de** Tribunal Superior do Trabalho (2005).

Pode ser iniciada a partir de desentendimento com superior hierárquico, sofrendo várias formas e tipos de agressão: espalhando rumores a respeito da pessoa, usando ataques grosseiros, retirando-a do trabalho que a compete, causando danos no local de trabalho. Esta foi a situação vivida neste caso.

"Viram que eu estava isolado, inseguro e começaram a atacar"

Na USP, o técnico para assuntos administrativos C.G.S., 53 anos, sofreu assédio por cinco anos. Funcionário há 32 anos, diz ter sofrido assédio moral de seu diretor e de colegas. Para ele, a perseguição começou após uma discordância sobre atividades de subordinados. O diretor mudou suas funções de chefia e dizia que ele era incapaz. Alguns colegas aderiram.

"Mandavam bilhetes com xingamentos, deixavam lixo na porta. Recolhi três quilos de pedra que jogavam na janela."

"Viram que eu estava isolado, inseguro, e começaram a atacar."

Sofreu de pressão alta e de gastrite. Uma crise de hipertensão o afastou por um ano e quatro meses. O sindicato comprou a briga, o assediador foi transferido e o técnico se sente "um pouco melhor."

Caso 10: "Viram que eu estava isolado, inseguro e começaram a atacar"

FONTE: **Adaptação de** Cheguei (2006).

A carga de trabalho, associado às humilhações sutis pode levar a conseqüências que aparecem na forma de doenças, manifestações psicossomáticas e afastamento da relação com amigos. Como no caso a seguir:

"[...] Antes produtivo, depois adoecido, em seguida assediado e por fim, descartado pela sua improdutividade."

Em Salvador, um bancário teve depressão e inclusive, sofreu paralisia facial em 1991, motivo de um afastamento do serviço por seis meses. Quando retornou ao trabalho, em 1992, seu quadro clínico depressivo se agravou e passou a tomar remédios, não se alimentar e se isolar da convivência da família e dos amigos.

Segundo ele, trabalhava em média, de nove a doze horas por dia, com intervalo de almoço de 30 minutos. Enquanto que só era possível registrar jornada de seis horas na folha de frequência.

O laudo pericial estabeleceu nexos da causalidade entre as atividades do trabalho e a depressão. Seu prontuário médico tem registro de diversas anotações de distúrbios psicossomáticos, apontando para uma provável influência do trabalho.

Para a empresa, a culpa é atribuída ao empregado que não soube reagir bem às circunstâncias do seu trabalho. Para a relatora, a imparcialidade do banco comprovou a fria racionalidade dos atos de assédio moral e o não registro das ofensas ultrajadas ao empregado esconde a sutileza dos maus tratos aplicados e a sua suposta invisibilidade.

“Assim foi a trajetória desse bancário, antes produtivo, depois adoecido, em seguida assediado e por fim, descartado pela sua improdutividade, mas com a problemática da sua carreira reconhecida pela Justiça do Trabalho.”

Caso 11: “[...] Antes produtivo, depois adoecido, em seguida assediado e por fim, descartado pela sua improdutividade.”

FONTE: **Adaptação de** Aguiar e Castro (2003); Tribunal Regional do Trabalho (2002).

A mudança de uma chefia pode desencadear a ocorrência do assédio moral, seja através de tarefas inferiores à sua capacidade, insinuando problemas inexistentes, ou sendo ignorada e retirando-lhe suas atividades.

“Chorava muito [...] mas minha vontade de vencer superou tudo isso.”

A administradora Judite, 45 anos, trabalha em uma empresa há 15 anos e durante 14 trabalhou com o mesmo chefe. Com a transferência deste, há um ano, outra pessoa assumiu a gerência.

Cresceu uma amizade entre nós. Particpei de momentos pessoais de sua vida, como aniversários dos filhos, e ela do casamento de minha filha, almoçávamos juntas diariamente etc. Eu trabalhava diretamente com ela, inclusive na mesma sala, a pedido dela, por ter total confiança em mim. Com o tempo percebi que as tarefas a mim designadas estavam abaixo da minha capacidade profissional.

Após retornar de férias, foi informada que seria demitida e a outra colega que trabalhava lá, há menos de 10 meses, não poderia sair porque tinha sido indicada e admitida pela chefe, e que por isso, não ficaria bem dispensá-la.

Ela chegou a dizer que eu tinha problemas de relacionamento com a equipe, coisa completamente inadmissível, pois todos trabalhávamos juntos há pelo menos 12 anos e nunca havia acontecido uma rusga entre nós. Senti-me em uma situação bastante constrangedora, traída, humilhada, decepcionada.

Então, a chefe passou a ignorá-la. Passou as tarefas exercidas por ela para

outros colegas. Sentiu-se desprezada e isolada.

Passava os dias praticamente 'à toa', pois ela não me pedia mais nada e mal me encarava. Ela fazia questão de chamar, na minha frente, a tal colega para ir almoçar, ir ao colégio da filha etc. Achei que sua atitude era uma maneira para me forçar a pedir logo demissão.

Judite teve problemas de saúde, noites muito mal dormidas, em média 4 horas por noite, além de ter seu pensamento voltado somente para este problema. Precisou tomar medicamentos para melhorar o sono. Diariamente tinha palpitações, um aperto no peito. "Chorava muito também. Mas minha vontade de vencer superou tudo isso."

Caso 12: "Chorava muito [...] mas minha vontade de vencer superou tudo isso."

Fonte: Adaptação de Instituto de Estudos em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2007).

Sendo tratada com gritos, criticada indevidamente, recebendo ordens e depois falando que não foram dadas. Estas são algumas das atitudes utilizadas pelo agressor com esta jornalista.

Minando "[...] suas forças físicas e morais, a ponto de adoecer"

Na assessoria de imprensa da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), uma jornalista, de 53 anos, sofreu constrangimentos por parte da chefe que "minaram suas forças físicas e morais, a ponto de adoecer."

Constantemente chamada de "incompetente e irresponsável", pediu a demissão por duas vezes (a segunda concretizada), tamanha a pressão sofrida por parte da chefe, que normalmente entrava em contradição. Em um dos episódios relatados, a superiora teria determinado o envio de uma matéria para o jornal Correio Braziliense e depois negado que o tivesse feito, culpando a jornalista por agir por conta própria.

Recebia tratamento agressivo, aos gritos, na frente de todos. Disse que suportou o quanto pôde, devido à responsabilidade com sua mãe e filha para sustentar. Segundo ela, outra jornalista agredida da mesma forma levou o fato ao presidente da CNA, que prometeu tomar providências mas nada fez, mesmo reconhecendo que a agressora era uma "[...] funcionária [...] difícil e má."

Caso 13: Minando "[...] suas forças físicas e morais, a ponto de adoecer"

Fonte: Adaptação de Tribunal Regional do Trabalho (2007).

Não fazendo valer direitos trabalhistas como horário de trabalho, recebendo advertências inadvertidamente, humilhada, tirando-lhe suas atividades normais de trabalho, tratada aos gritos, colocada isolada. Estas foram atitudes utilizadas com esta professora.

“Cheguei a ser colocada numa salinha, sem nada para fazer”

A professora em Belo Horizonte, Denise, 50 anos deu o seguinte depoimento:

Entre 2004 e 2005, fui moralmente assediada por coordenadores do departamento da universidade onde trabalhei até o mês passado. Depois de um período de afastamento, encontrei um ambiente hostil. Deram-me um horário irracional. Em um dia, tinha de trabalhar doze horas ininterruptas. Quase todos os dias, recebia ofícios de advertência, sem que nada tivesse feito de errado. Elegi-me para uma comissão de prevenção de acidentes e passei a ser ainda mais humilhada. Deram-me atividades de orientação de estagiários, com a justificativa de que eu não tinha qualificação para dar aulas. Numa reunião, o coordenador agrediu-me aos berros na frente de colegas e funcionários. Cheguei a ser colocada numa salinha, sem nada para fazer. Nesse processo estressante, adoeci e voltei a sofrer convulsões depois de 24 anos sem ter esse problema. Também perdi mais da metade da minha renda.

Caso 14: “Cheguei a ser colocada numa salinha, sem nada para fazer”

Fonte: Adaptação de Edward (2005).

Abaixo, alguns casos que ocorreram nos bancos, de acordo com a Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal (Fenae) onde os casos mais abusivos de assédio moral dentro da Caixa ocorreram no Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rondônia e São Paulo. Eis alguns exemplos:

Casos de bancários

No Espírito Santo, um superintendente de Negócios, foi acusado de praticar assédio moral contra os empregados e de ter conduta administrativa incompatível com os princípios na gestão de instituições públicas. No Maranhão, o superintendente de Negócios, expediu comunicado aos empregados em 17 de abril, no qual estabelecia o prazo de 26 do mesmo mês para aqueles que estivessem inadimplentes providenciarem a quitação de seus débitos, sob pena de perda da função ou provimento do cargo comissionado.

Já em Minas Gerais, um boneco de um mico simboliza a humilhação e o terrorismo. Esse fato foi denunciado pela Fenae e pelo Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte. Há comprovação por fotos das denúncias.

No Mato Grosso do Sul, a arrogância e o desrespeito se manifestaram através de um superintendente, já transferido. Em comunicado aos empregados, exerceu assédio moral com frases do tipo: “A equipe é desqualificada para a magnitude das metas”; “Ninguém tem conhecimento das necessidades e dos resultados”; “Melhor transformar a agência em lotérica”; “Melhor deixar acabar de vez e aí o EN toma as providências.”

No Paraná, um administrador chegou a colocar rodas atrás das cadeiras dos que não atingiam as metas traçadas. O objetivo da medida foi intimidar os empregados, cunhando-lhes a pecha de “roda presa.” Em Pernambuco, um gestor da empresa chegou a distribuir abacaxis e vaias para as equipes que não cumpriram as metas. Em Rondônia, um empregado registrou queixa na Delegacia Regional do Trabalho de Porto Velho contra a gerente de sua unidade, acusada de prática de assédio moral no trabalho.

Já em São Paulo, há o registro de assédio moral em algumas agências. Os alvos das denúncias são a imposição de metas e o descumprimento corriqueiro da jornada de trabalho. Há situações em que os empregados são obrigados a adquirir títulos de capitalização, caso não vendam determinada quantidade de produto.

Caso 15: Casos de bancários

Fonte: Adaptação de FENAE (2002).

Diante dos diversos casos apresentados, talvez o depoimento de uma vítima que mais claramente descreve o assédio moral seja este:

“O método de ação é simples: pedir o quase impossível e, mesmo se realizado, tratar como banal”

L. D., jornalista:

O autor do assédio moral não age como um raivoso e corajoso tubarão, que estraçalha suas vítimas e causa espanto na platéia. É sofisticado e covarde como um vírus, destrói suas células, corrói seus ossos e, quando você menos percebe, está morto em vida. O mentor não quer aplausos. Quer, consciente ou não, que o outro cometa a autofagia. Atua atrás das cortinas. Vê da fresta a vítima cair em cena.

Sem metáforas, há uns seis anos, senti isso no meu psique e no meu corpo. O método de ação é simples: pedir o quase impossível e, mesmo se realizado, tratar como banal. É como se os músculos reagissem e o esforço não movesse sequer o ar. Poucos conseguem perceber a presença do vírus. Culpa a si pelo fracasso. A metamorfose dura meses e, no fim, nasce um profissional incompetente e descartável pronto para pedir demissão ou ser demitido.

Para quem pratica o assédio, isso não é o fundamental. O importante é que o processo seja interpretado pela platéia e pelo ator como natural. Não há um antídoto. E o mais perverso é que 'o sair da empresa' não é a consequência mais grave desse ataque. As seqüelas na autoconfiança são profundas. O assédio moral é a porta de entrada para poço sem fundo da depressão.

Talvez uma ação na Justiça possa, se a causa for ganha, aliviar a conta com o analista e/ou com a farmácia. É pouco para quem deixou de existir por um período e vai precisar da ajuda do tempo para voltar a Ser.

Caso 16: “O método de ação é simples: pedir o quase impossível e, mesmo se realizado, tratar como banal”

Fonte: (INSTITUTO DE ESTUDOS EM SAÚDE COLETIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 2007) Adaptado.

2.4.5 Implicações do assédio moral para a organização e para a sociedade

Como pode ser visto diante dos casos ilustrados acima, há uma série de conseqüências do assédio moral no trabalho para o trabalhador assediado. No âmbito econômico há perda de renda para os que ficam desempregados ou mesmo para os que conseguem outro emprego, inferior ao antecedente, despesas médicas, tratamento psicoterápico, despesas com advogado. Para a empresa, a perda ocorre ao nível de absenteísmo, perda de produção, desmotivação dos empregados, entre outros e para a sociedade, as perdas ocorrem com despesas da previdência social, hospitalizações, seguro desemprego e aposentadorias por invalidez. Este cálculo, somando-se todos os trabalhadores do país, alcança números bilionários.

Yokoyama (2005), também concorda que diante dos danos causados pelo assédio, existem três esferas atingidas, a esfera individual, a organizacional e a social. Em pesquisa realizada por ela, identificou os danos tangíveis e intangíveis da organização que tem o assédio moral presente em sua estrutura.

Entende-se por tangíveis, além da possibilidade de litígios e ações na justiça; o aumento de gasto com turn over; a degradação do ambiente de trabalho; a diminuição da eficiência; uma menor qualidade do trabalho; o aumento do retrabalho; o aumento do absenteísmo; e uma menor produtividade. Por custos intangíveis conseqüentes do assédio moral, entende-se o abalo na reputação da empresa (principalmente se esta for de capital aberto); a deficiência na relação com o público; a sabotagem; o aumento da resistência; a diminuição da criatividade; a pouca iniciativa; um clima interno de tensão constante; uma menor produtividade das testemunhas do assédio; a quebra de maquinários e equipamentos por acidentes; e o absenteísmo psicológico, no qual o funcionário está presente, mas seu subjetivo encontra-se ausente.

Desta forma, verifica-se que as conseqüências do assédio moral vão além da relação assediador-assediado. Os atinge diretamente, mas suas conseqüências se expandem como uma onda aos que estão ao seu redor, englobando os colegas de trabalho, os familiares, amigos, a organização e a sociedade como um todo. O

custo é alto e não somente financeiro, tanto para a vítima, que precisa geralmente de tratamento médico, psicológico e de um advogado, diante da destruição de sua carreira, assim como sua situação social e financeira, sem deixar de lado sua saúde; quanto para a sociedade, que paga desde os dias de afastamento até a possíveis aposentadorias por invalidez. Para a organização, além dos custos, é ela quem responde civilmente aos processos no ambiente de trabalho, porque é dele a responsabilidade de promover um ambiente que não cause danos ao trabalhador.

Com relação às conseqüências comportamentais, o assédio a nível social gera um clima de inquietação, medo e fragilidade, fazendo com que as pessoas não tenham mais confiança em si próprias e desacreditem o mundo do trabalho. Partindo do ponto em que as vítimas podem ser pessoas que se destacam, tem capacidade para o trabalho e que após um evento como este, perdem esta capacidade permanente ou temporariamente, isto é uma conseqüência muito séria.

Realizando-se pesquisa em um Tribunal Regional do Trabalho (TRT), rapidamente se verifica uma grande quantidade de processos movidos por trabalhadores que sofreram assédio, pedindo indenização por danos morais. Assim, toda a sociedade sofre com o aumento da pressão no bem estar. As conseqüências dependem muito do sistema de saúde nacional e do serviço social de cada país. Há necessidade de deixar registrado que algumas deles são ações que tem objetivo de tentar tirar dinheiro da empresa, ou seja, não houve o assédio realmente. Ações como estas acabam por fazer com que o assédio moral no trabalho seja desacreditado. Por isso, a prevenção do assédio deve ocorrer através da comunicação igualitária, evitando que seja necessário recorrer à Justiça. Uma vez que a justiça é uma relação que tem a ver com a igualdade (GUARESCHI, 1995).

Cassito (2003) discute possíveis conseqüências do assédio moral para a vítima, para a organização e para a sociedade. Dentre as implicações para o indivíduo destacam-se comportamentos depressivos e desconforto físico e mental; para as organizações, as conseqüências englobam dentre outras, o aumento de custos e a perda de produtividade; já para a sociedade, uma potencial perda de trabalhadores produtivos pode ocorrer como conseqüência do assédio moral.

No quadro abaixo, feito a partir de uma adaptação de sua obra, descreve-se mais detalhadamente as possíveis implicações do assédio moral para o indivíduo e sua família, para a organização de trabalho e para a sociedade.

CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL		
PARA O TRABALHADOR E SUA FAMÍLIA	PARA A EMPRESA	PARA A SOCIEDADE
<ul style="list-style-type: none"> • Evita-se reuniões sociais; • Abandono de compromissos sociais; • Afastar-se dos laços familiares; • Queixas de desconforto físico e doenças; • Dificuldades para se qualificar para outros empregos; • Falta de compromisso no papel e responsabilidades de pai, esposa, filho (a); • Intolerância aos problemas familiares; • Litígio; • Afrouxamento das relações de amizade; • Perda de renda; • Perda de projetos compartilhados; • Problemas conjugais e divórcio; • Despesas médicas; • Explosão de raiva; • Violência; • Piora no desempenho escolar das crianças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos adicionais de aposentadoria; • Danos à imagem da empresa; • Redução da competitividade; • Redução da qualidade do produto; • Incapacidade; • Aumento do número de pessoas inaptas para o trabalho; • Aumento de rotatividade; • Degradação do clima interpessoal; • Custos de litígios; • Perda de pessoas qualificadas; • Queda na produtividade individual e grupal; • Queda na motivação, satisfação e criatividade; • Redução de clientes; • Frequentes transferências de pessoal; • Custos de substituição de pessoas; • Absenteísmo devido a doenças; • Treinamento de novos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos de benefícios e bem estar para aposentadorias prematuras; • Aumento de custos com invalidez; • Aumento de custos com o desemprego; • Perda de recursos humanos; • Custos médicos e possíveis hospitalizações; • Potencial perda de trabalhadores produtivos.

Quadro 4: Conseqüências do assédio moral

Fonte: Adaptação de Cassito (2003).

2.4.6 Prevenção do Assédio Moral

Quando o assédio, o stress, a depressão ou mais genericamente, o sofrimento psíquico se desenvolve, é a gestão da empresa que deve ser questionada. Na maioria dos casos, o assédio não é obra de uma pessoa particular, mas de uma situação de conjunto (GAULEJAC, 2006, p.79). Assim, uma política de prevenção deve levar em conta o contexto organizacional que faz emergir o assédio.

Além das empresas, todas as partes envolvidas como, os profissionais da saúde, os tomadores de decisão, os gerentes, os profissionais de recursos humanos, os supervisores, a sociedade, os sindicatos e os trabalhadores precisam atuar em conjunto para que o fenômeno do assédio moral não tenha mais ambiente favorável para sua ocorrência.

A empresas podem adotar caminhos para informar e treinar gerentes e funcionários através da educação e informação, que pode ocorrer através da elaboração de um código de ética e condutas, realização de treinamentos, encorajamento do comportamento ético, do profissionalismo, da confiança, do clima de tolerância e da liberdade de atitudes, além de desencorajar recusa de colaboração e comportamentos inadequados. No quadro a seguir existem alguns exemplos destas ações:

ATITUDES	AÇÕES
Informar e educar	<ul style="list-style-type: none"> • Informar e treinar adequadamente os funcionários sobre o assédio e suas conseqüências; • Treinar gerentes para resolução de conflitos; • Implementar campanhas de conscientização; • Desenvolver uma política anti-assédio.
Guias de conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Contendo informações de natureza e extensão do problema e seus efeitos na saúde e qualidade de vida.
Código de ética	<ul style="list-style-type: none"> • Indicando que a empresa não tolera comportamentos discriminatórios e antiéticos
Contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um contrato, regulamentando o assunto e as sanções aplicadas para cada quebra de regra.

Quadro 5: Ações para prevenir a prática do assédio moral

Fonte: Adaptação de Cassito (2003).

Uma vez que o assédio já está presente na organização, ou seja, como prevenção secundária, são necessárias ações mais efetivas como estabelecer um confidente e um mediador, como descrito no quadro abaixo:

Ação	Função	Resultado esperado
Nomear um confidente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma pessoa, funcionário ou não da empresa, se encarrega de ouvir as pessoas que se dizem vítimas de assédio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer o fato pode quebrar o dano causado pela agressão. Tem o papel de “clarear” o fato, distanciá-lo da situação e tomar iniciativa para parar a agressão.
Nomear um mediador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imparcial, negocia uma solução, onde se podem confrontar os pontos de vista e expressar as emoções. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não é o objetivo dele buscar um culpado, mas entender cada um, analisar o que ocorreu e propor como será daquele ponto em diante, se as pessoas trabalharão juntas, ou separadas, num clima de mútuo respeito.

Quadro 6: Ações para cessar a prática do assédio moral

Fonte: Adaptação de Cassito (2003).

A prevenção terciária ocorre quando o assédio já causou sérias conseqüências para os trabalhadores e as ações a serem tomadas devem ser para ajudar a restaurar a saúde e a dignidade perdidas. O diagnóstico precoce de problemas de saúde pode diminuir as conseqüências em todos os níveis (individual, organizacional e social). As ações têm o objetivo de aumentar a consciência grupal aproximando as pessoas que passaram por diferentes situações de assédio, chegando à conclusão de que eles não são os únicos que passaram por uma experiência como esta e que não são responsáveis pelo fato, reconhecendo a agressão e se necessário, mudando seu próprio comportamento (CASSITO, 2003).

Com relação à legislação, deve-se encorajar a utilização de medidas preventivas para diminuir as ocorrências de assédio nas empresas; proteger o trabalhador vítima de assédio, por meio de incentivo às organizações que respondem prontamente, efetivamente e imparcialmente ao assédio identificado; além de punir os agressores e organizações quando necessário (CASSITO, 2003).

As empresas que ainda não possuem um código de ética, poderiam criá-lo e as organizações que já o possuem poderiam (caso ainda não o façam) efetivamente, através de seus administradores, cobrar para que este código fosse cumprido, não permitindo que fosse usado conforme a situação.

Heloani (2007) descreve alguns mecanismos de prevenção como o direito de denunciar a agressão de forma escrita e sigilosa, com a certeza de que seu caso será analisado e terá uma resposta enérgica. Caso contrário, quem denunciaria, sabendo que não será atendido na solicitação? Poderiam ser criados espaços de discussão, ou espaços públicos, ou espaços livres, com o objetivo de trocas de argumentos racionais sobre seus interesses, considerando cada um como autônomo. Assim, a ética da convicção dará lugar à ética da discussão, onde cada um pode fazer concessões e as normas são aceitas por todos.

Na verdade, é preciso que este problema seja visto como algo que envolve interações sociais complexas e como tal, não é um problema individual.

Freitas (2007) também coloca algumas formas de prevenir o assédio, como o reconhecimento da possibilidade de ocorrência, ou seja, a aceitação por parte da alta direção¹ e das demais chefias que o assédio pode ocorrer na empresa em que atuam e não somente com as outras organizações. Assim sendo, devem-se criar formas de controle e explicitamente, afirmar que não existe funcionário intocável no que diz respeito à melhoria das condições do ambiente de trabalho e do comportamento organizacional e então agir de forma a identificar, conter e punir os agressores, sem exceções.

Evidenciando a posição de não tolerar este tipo de comportamento com coerência, os trabalhadores podem confiar que serão tratados igualmente, como pessoas, com respeito. É necessário também que os envolvidos neste processo sejam imparciais e tenham credibilidade junto às pessoas que fazem parte da organização. Nem sempre isso é fácil de se conseguir, mas é uma ação necessária para que todos saibam que o assédio é uma prática em que todos perdem e não só a vítima.

Na verdade, se o que favorece o assédio é a organização do trabalho e a gestão, estes precisam ser repensados, dando mais importância aos seres humanos que trabalham na organização e não somente ao fator econômico, como vem ocorrendo. Assim, “a saída está na organização do coletivo para que possamos transformar súditos em cidadãos” (HELOANI, 2007, p. 135).

¹ Entende-se por alta direção o mais alto nível gerencial da organização.

Lubit (2002), em seu artigo sobre o impacto dos gestores narcisistas na organização descreve algumas formas de identificá-los, antes que estes cheguem ao topo da hierarquia. Tal tarefa é delegada tanto para a área de Recursos Humanos – ou qualquer outro nome que tenha neste período de modismos organizacionais – quanto para a liderança da organização, que deve identificá-los antes que estes tenham cargos de poder. Normalmente gestores narcisistas geralmente apresentam comportamentos como depreciar e explorar o outro, além de quererem para si, os créditos das tarefas bem sucedidas; se autopromovem, buscando atenção de forma exagerada, e se for preciso prejudicar colegas de trabalho para conseguir promoção normalmente o fazem; também criticam os outros excessivamente e quando lhe convém, faz pouco caso das necessidades dos subordinados. Criam bodes expiatórios e reconhecem nos fatos só os aspectos significativos à sua própria carreira. Além de, ao receber uma crítica, geralmente têm uma postura defensiva e alimentam idéias de que os outros querem prejudicá-los, sem fundamento. Podem adular os superiores enquanto não dão apoio aos subordinados, tão pouco, promovem seu desenvolvimento.

Apesar de países como Alemanha, Itália, França, Austrália, Estados Unidos e Suíça já contarem com uma legislação acerca do assédio moral, no Brasil tal fato ainda não é realidade, apesar de existir algumas iniciativas neste sentido. De fato, é difícil provar o nexo causal do assédio, ou seja, estabelecer relação entre o sofrimento da vítima (conseqüência) e a agressão vivenciada na organização (causa), por ser esta sutil, de difícil identificação e portanto, de difícil materialização de provas. Normalmente as vítimas quando conseguem forças para, após sofrer com o assédio e todas as conseqüências que advém dele, buscar reparar o dano causado por via da Justiça, têm pela frente mais uma luta, que é não ter uma legislação que os ampare. Contudo, este é o último caminho a ser escolhido, pois se deve antes disso, buscar resolver a situação dialogando com os responsáveis pela organização, com o pessoal do sindicato, com o médico do trabalho, ou com o psicólogo organizacional.

Desta forma, diante das diversas implicações que advém do assédio moral no trabalho, a problemática central desta pesquisa está baseada em: como as conseqüências do assédio moral interferem na vida do profissional bancário assediado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia utilizada para a realização deste estudo, seu delineamento, a amostra, a coleta de dados, a análise dos dados, a apresentação e discussão e as considerações finais.

O objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo (SYMON e CASSELL, 1998; MINAYO, 1994). É complexo (o que não pode ser reduzido a questões objetivas), contraditório, inacabado, sempre em construção. Assim, o pesquisador tem que compreender o mais profundo, o que torna o social complexo em uma prática de constante busca de conhecimento. Segundo Alvesson e Deetz (1999), a teoria da ação comunicativa tem sido freqüentemente utilizada como referencial explicativo na área das organizações. Pretende-se nesta pesquisa, verificar as concepções e condutas do entrevistado num contexto sócio-histórico, explicando como e porque elas se desenvolveram.

Apesar do paradigma positivista repreender a forma qualitativa de analisar os dados à medida que não se pode analisar o que não se vê, fica difícil trabalhar somente com números quando o que se está estudando são as significações, os motivos, os valores, as emoções, as crenças, os hábitos singulares e grupais.

Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares pois os significados, os motivos, as crenças e valores, as atitudes, as aspirações referem-se ao aprofundamento das relações, dos processos e dos fenômenos e por isso, não podem ser reduzidos à variáveis.

Em pesquisa qualitativa emprega-se o uso de entrevistas, de conversas, de observação, no qual, é o objeto a ser estudado que direciona qual a forma de análise, pois dependendo de como o objeto se expressa, deverá ser analisado de uma ou outra maneira. Neste caso, ao estudar o assédio moral no trabalho, a partir do significado atribuído por uma vítima de assédio, a análise qualitativa se encaixa melhor que a análise quantitativa, pois com esta, muitos dados seriam perdidos e a influência do pesquisador nas questões e respostas aos assediados seria muito intrusiva, de modo que os preconceitos, crenças e valores do pesquisador seriam

certamente transparecidos na mesma, alterando os resultados finais e tornando a pesquisa incompleta.

Sabe-se que não há como o pesquisador manter-se totalmente à parte do seu objeto de estudo, sem interferir no mesmo, mas deve-se atentar sempre para que esteja o mais neutro possível durante a pesquisa, anulando sua subjetividade. É com o domínio metodológico que isso ocorre, pois são os procedimentos e o rigor do método que levam aos resultados, havendo assim a depuração do sujeito pelo método (HELOANI e CAPITÃO, 2007).

O princípio básico do estudo de caso é o entendimento único dos eventos, mesmo que de alguma forma ele possa ser generalizado. Tem seu valor heurístico, ou seja é um método de observação, de construção de raciocínio bem como de relato de informações que liga os fatos observados à teoria. Esta última tem papel fundamental uma vez que estrutura e organiza o material e pode levar a novas formulações teóricas (HELOANI e CAPITÃO, 2007).

Yin (1994) afirma que estudos de casos únicos são utilizados quando estes representam instâncias críticas ou revelatórias, ou mesmo na contestação de categorias consagradas. Já para Vieira e Zouein (2006), o estudo de caso pode ser analisado sob diferentes pontos de vista, para se concluir de forma consistente. A comparação dos resultados de um estudo de caso único com alguma teoria já descrita, busca reconhecer padrões existentes.

Desta forma, utiliza-se a pesquisa qualitativa explicativa do estudo de caso único. Como técnica de pesquisa, definiu-se a análise de conteúdo, sendo a unidade de análise, o comportamento do entrevistado. Utilizando-se de entrevista com gravador, uma vez que permite captar a voz do entrevistado, suas entonações, suas pausas, seu vai-e-vem.

Assim, após coletar os dados para a pesquisa, é necessário dar-lhes um significado e é na análise qualitativa dos dados que se podem encontrar questões que passariam despercebidas em uma pesquisa quantitativa (MINAYO, 1996).

Apesar dos aspectos favoráveis para este tipo de análise, muito cuidado tem que ser tomado à medida que o entrevistado pode falar somente o que acha que o entrevistador quer ouvir durante as entrevistas, ou pode até omitir alguma informação que acha que não é importante para a pesquisa (SATO, 1997). Também

não se pode deixar de lado a ciência e cair nas crenças do pesquisador ou mesmo, tentar explicar o que não há para ser explicado (KERLINGER, 1980).

Assim, quando os dados estão nas mãos do pesquisador, antes de serem trabalhados, parecem um monte de dados que não dizem nada e somente após uma divisão em categorias é que se pode observar lógica, sentido e organização. Desta forma, a coleta de dados pode acabar somente quando os acontecimentos pesquisados são transformados em “fatos”, uma vez que são definidos como acontecimentos significativos, que serão o produto bruto para a interpretação do pesquisador (SATO, 1997). Para Kerlinger (1980), interpretar os dados é fazer inferências a partir das relações estudadas, buscando seu significado e suas implicações.

Segundo Richardson, a análise de conteúdo “é um conjunto de instrumentos metodológicos cada dia mais aperfeiçoados que se aplicam a discursos diversos” (RICHARDSON, 1999, p.223). Além de ser “um tema central para todas as ciências humanas e com o transcurso do tempo tem-se transformado em um instrumento importante para o estudo da interação entre os indivíduos” (RICHARDSON, 1999, p.222).

Desta forma, utilizou-se a metodologia de investigação interdisciplinar, com uma percepção de homem sócio-histórico, onde sua identidade é formada dialeticamente, ao longo de sua história.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Diante disso, para atingir os objetivos da presente pesquisa, foi realizado um estudo de caso único, ao nível individual, a partir de entrevistas, tendo como unidade de análise o comportamento do entrevistado.

Para tanto, foi utilizado um corte seccional com perspectiva longitudinal, ou seja, a coleta é feita no momento das entrevistas e anotações, resgatando dados e informações do passado, focalizando o fenômeno e a forma como se caracteriza

no momento da entrevista e os dados do passado são usados para explicar a situação atual (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

3.1.1 O Caso de Justino

O estudo de caso contribui para entender os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é utilizado em pesquisas que tem questões do tipo “como” e “por que” e quando o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, como é característica do presente caso.

No estudo de caso, as práticas discursivas são formas de produzir a realidade social e psicológica. De acordo com Heloani e Capitão (2007), pode ser um meio de realizar uma pesquisa científica, especialmente as multideterminadas, nas quais há a intensão de conhecer aprofundadamente a singularidade de uma situação, mesmo que se esteja buscando um conhecimento generalizável.

Mas, como se generaliza a partir de um único caso? É certo que fatos científicos não se baseiam em um estudo único, mas estudos de casos são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos. Assim, ele não é uma amostragem, busca uma generalização analítica, não uma generalização estatística, ou seja, empenha-se em generalizar as teorias e não enumerar freqüências, uma vez que generalização estatística implica em fazer inferência sobre a população com base nos dados empíricos coletados sobre uma amostragem. Já a generalização analítica utiliza uma teoria previamente desenvolvida como um modelo, o qual se compara os resultados do estudo de caso. De acordo com Lipset, Trow e Coleman (apud YIN, 2001, p. 29) um estudo de caso único, tem como objetivo, fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

Para Vieira (2006, p. 22), “a força de uma teoria de fundo pode colocar em segundo plano a questão de população e amostra.” Uma vez que o problema pode ser formulado com a intenção de identificar diferentes percepções de um fenômeno,

mesmo que essas não representem uma amostra significativa de um segmento estatisticamente expressivo da população.

Assim, partindo-se do pressuposto que as pessoas envolvidas num determinado fenômeno, tem pontos de vista ou opiniões que só são descobertas pela pesquisa qualitativa, Richardson (1999) acrescenta que o importante não é o número de entrevistados, mas a qualidade das informações.

Assim, a partir de pesquisa realizada pelo Sindicato dos Bancários de Londrina e Região e por estudantes de psicologia da Universidade Estadual de Londrina (UEL), entre maio e dezembro de 2006 (dando início a um trabalho de combate ao assédio moral), a qual identificou 116 bancários, sendo que destes, 32 estavam afastados de suas funções por doença e muitos sofreram assédio moral (MENEGHEL, 2007), identificou-se uma pessoa que poderia fazer parte do presente estudo.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pela história de vida², pois foi identificado uma vítima, através de um pedido de intervenção feito pelo sindicato, caracterizada como um “caso exemplar.” Um caso exemplar engloba todas as características que identificam uma população, assim, a escolha do sujeito também se deu em virtude deste ser do sexo masculino, diante da situação mais delicada para sua identidade, e assim, coloca-se resumidamente sua história que justifica a escolha deste caso para análise. O caso completo se encontra no apêndice - A.

Justino (como o chamaremos neste trabalho), trabalhava em um banco público, privatizado no fim da década passada. Participou efetivamente da mudança de bandeira e exercia o cargo que mais sofreu cortes na categoria, a de escriturário. Teve suas funções alteradas, feitas quase sem treinamento. Buscou ajuda não correspondida entre seus pares na empresa. Adoentou-se. Sofria humilhações e desqualificações constantes e intencionais. Em duas ocasiões diferentes foi operado durante suas férias. Apresentava baixa auto-estima; teve queda de produtividade; com relação à sua saúde, tinha paralisia facial momentânea na qual sua boca “travava”, tinha problemas de sono e de ansiedade, tinha visão turva durante a jornada de trabalho e fisiologicamente “não havia nada errado”. Perdeu sua

² Entende-se história de vida como uma categoria específica do estudo de caso na qual há uma narração sobre a experiência pessoal. A condução da narração é feita pelo entrevistado e há pouca intervenção do pesquisador (HELOANI e LANCMAN, 2004).

identidade enquanto pessoa. Ao buscar medicamento para dar continuidade ao seu trabalho, foi diagnosticado com depressão. Foi então afastado do trabalho pelo INSS inicialmente por sessenta dias. Neste período, buscou ajuda no sindicato e então descobriu que muito do que estava ocorrendo era em decorrência do assédio moral vertical descendente (a forma mais freqüente) que vinha sofrendo há três anos aproximadamente e em decorrência deste, teve problemas que impactaram em sua vida pessoal, familiar, profissional e social. Naquele momento buscava reconhecimento do caso e se questionava se entraria com um processo na Justiça do Trabalho contra a empresa, pois tinha medo de perder seu emprego caso entrasse com a ação. Por fim, foi diagnosticado com LER/Dort, fato este que relutava em admitir.

3.1.2 As entrevistas

Para a validade do constructo da pesquisa, utilizou-se de várias fontes de evidências, como a informação viva resultante dos encontros; a ficha do sujeito constando idade, sexo, estado civil, cor, nível de instrução, religião e ocupação atual; um diário de campo elaborado pela pesquisadora, onde foram anotadas as condições, observações e reflexões que ocorreram durante a execução dos encontros, fornecendo assim base para reflexão sobre o material e o relacionamento entre pesquisador e sujeito; gravações de voz em local de trabalho, feitas pelo sujeito; cartas, comunicações internas e memorandas da empresa encaminhados ao sujeito; documentos que o sujeito guardou ao longo do seu trabalho; um relatório elaborado por ele, de acordo com as práticas de assédio moral sofridas no ambiente de trabalho ou fora dele, enquanto afastado do mesmo, solicitado pela pesquisadora, a fim de evitar-se que os fatos fossem esquecidos; estudos ou avaliações do local e da organização em questão; e recortes de jornal e notícias publicadas na mídia sobre o contexto da época, possibilitando assim o encadeamento das evidências.

Para a escolha do local das entrevistas, era necessário que o sujeito não tivesse contato com o local que lhe causava tanto desconforto, como o local de trabalho. Assim, definiu-se pelas instalações da clínica psicológica da Universidade Estadual de Londrina (UEL). O local foi sugerido pela pesquisadora ao sujeito e caso não fosse adequado, sujeito e pesquisadora escolheriam outro local. Ao fim da primeira entrevista, perguntou-se se o local era adequado ou se era necessário mudá-lo. A resposta ouvida foi que o local “tem uma paz” e era muito agradável. Assim sendo, as entrevistas foram realizadas, em comum acordo com o entrevistado, a fim de evitar a influência negativa da opinião deste. Desta forma, busca-se a validade das informações coletadas.

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se o procedimento de história de vida, através de entrevista semi-dirigida, como monólogo, de acordo com o roteiro que consta no Apêndice - B, sendo que os assuntos que nortearam o problema da pesquisa foram colocados no início de cada encontro e então foi pedido para que fosse falado da maneira dele, narrando sua experiência pessoal. Com isso, dificilmente era interrompido em sua fala e o entrevistado tomou os rumos, indo e vindo em seu relato, sem lhe ser solicitado cronologia dos fatos.

Com isso, pretendeu-se que narrasse livremente a fim de captar tanto seu relato, como seu ritmo de pensamentos, bem como suas recordações. Esta amplitude proposital da informação viva, diretamente do sujeito foi buscada para que fosse colocado realmente o que lhe era mais importante, de acordo com suas motivações específicas, e assim, tornar-se mais um item de análise, não tendo origem nas preocupações do pesquisador.

A técnica de gravador foi escolhida para alguns encontros, pois se buscava estabelecer anteriormente uma relação de confiança entre entrevistado e entrevistador, uma vez que o sujeito não era conhecido da pesquisadora e apresentava alguns sintomas persecutórios. Com isso do total de doze encontros, somente três deles o foram. Os que não foram gravados, logo quando terminado, escreveu-se o que foi ouvido. Apesar de haver alguma perda optou-se por isso para ressaltar-se a espontaneidade e o à vontade do sujeito. Após a gravação, seguiu-se a fase de transcrição pela pesquisadora, observando-se as questões técnicas e éticas deste procedimento. A transcrição foi realizada conforme a fala do sujeito, exatamente como foi dita, com quebra de frases, indas e vindas.

O número de encontros realizados foi em função do tempo que o sujeito dispunha para a realização do mesmo, uma vez que este estava em licença médica no período e pesquisadora e sujeito não moravam na mesma cidade, apesar de serem próximas; e também quando a quantidade de dados coletados foi considerada como sendo suficiente para os objetivos da pesquisa. Ao todo, foram realizados doze encontros, que duraram em média, entre uma e duas horas cada um, com uma frequência semanal, com exceção do último, por telefone. Os encontros ocorreram no período entre 15 de setembro e 29 de novembro de 2006. Conversas por telefone após este período também foram realizadas a fim de se buscar informações sobre a situação do entrevistado que estava bastante debilitado e pedia ajuda constantemente.

3.1.3 Análise dos dados

A análise dos dados foi feita pela técnica de análise de conteúdo, onde primeiro organizou-se o material a ser analisado, no qual o conteúdo das entrevistas e do diário de campo foram distribuídos em categorias temáticas, para então serem analisados, de acordo com os temas apresentados e assim, buscou-se desvendar o conteúdo subjacente ao que se tinha de manifesto.

Para a análise dos dados a proposição teórica apresentada neste estudo foi usada para verificar a adequação ao padrão, ou seja, os resultados obtidos nesta pesquisa foram comparados com os da teoria a que foi testada. Para tanto, foram utilizadas as falas do entrevistado,, cujo nome foi alterado e também o nome das pessoas e organizações citadas por ele.

As categorias gerais de análise foram definidas em dois momentos. No primeiro deles, a partir dos objetivos da pesquisa e num segundo momento, após a coleta de dados, com a finalidade de classificar os dados obtidos, para que então, fossem comparados. Não foi objetivo analisar as implicações monetárias do assédio moral no trabalho, tão pouco as judiciais.

Como categorias gerais (definidas antes da coleta de dados), foram determinadas as descritas por Freitas (2007) e reproduzidas no quadro abaixo; a relação entre as formas de gestão e a organização do trabalho com a ocorrência de assédio moral, descritas por Freitas (2001) e Hirigoyen (2005).

Implicações no âmbito individual			
Personalidade	Identidade	Auto-estima	
Implicações no âmbito organizacional			
Afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho		Reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade	
Implicações no âmbito social			
Incapacitação precoce de profissionais	Elevação do nível de suicídios na sociedade	Aposentadorias precoces	Desestruturação familiar e social das vítimas

Quadro 7: Categorias individuais, organizacionais e sociais

Fonte: Adaptação de Freitas (2007).

As categorias específicas definidas envolvendo a gestão do trabalho foram: o impacto das formas de gestão, as condições de trabalho, as mudanças da privatização, o individualismo, a violência e a diferença entre a visão de pessoa e de funcionário. Nas implicações individuais relacionadas à personalidade, formaram-se: as defesas frente a este, a submissão ao medo, as mudanças de atitude e o retorno ao trabalho. Com relação à identidade, as categorias foram: a relação entre trabalho e identidade, e os diversos sentimentos que envolvem o assédio. O reconhecimento foi analisado como uma categoria da auto-estima.

Nas implicações sociais, formou-se: o papel do sindicato e dos médicos do trabalho, e a questão da justiça.

3.1.4 Limitações da pesquisa

Neste estudo, foi analisado o caso de uma pessoa que se considerava assediada, isto é uma limitação à medida que se tem apenas o ponto de vista da vítima, pois poderia se analisar também o ponto de vista do assediador.

Devido ao estado psicológico do sujeito, os encontros não foram gravados na totalidade, como havia sido programado. Pois ele apresentava uma desconfiança exacerbada. Desta forma somente quando se percebeu que o sujeito estava mais confiante é que se gravou.

Uma das limitações desta pesquisa foi o fato de ao final da análise dos dados desta pesquisa, perdeu-se o contato com o sujeito.

Contatou-se um familiar do sujeito e foi explicado que se desejava fazer a devolução dos resultados, contudo não houve retorno até a conclusão deste relatório, apesar de se ter esperado um tempo além da sua conclusão, para tal.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da fala resultante dos encontros, da ficha do sujeito, do diário de campo, das gravações feitas pelo sujeito, das comunicações e memorandos da empresa, dos documentos em poder do sujeito, de seu relatório sobre as práticas de assédio moral sofridas e de notícias publicadas na mídia sobre os acontecimentos daquele período em que ocorreram os encontros, foram evidenciados vários fatos que possibilitam compreender as implicações do assédio moral nas três esferas analisadas (individual, organizacional e social). Para tanto, utilizou-se como base a fala do entrevistado, cujos nomes que apareceram, tanto de pessoas como de empresas foram omitidos, a fim de garantir o anonimato.

O sujeito foi chamado de Justino, o banco público de “banco X”; o banco privado, “banco Y”; a agressora foi chamada de “Mara.”

4.1 “[...] É ASSIM QUE O NEGÓCIO CAMINHA, SENÃO O NEGÓCIO NÃO VAI CAMINHAR [...].”

No que diz respeito às formas de gestão e a organização do trabalho praticada pela empresa à qual o sujeito da pesquisa estava inserido, são sentidos por este trabalhador logo que o banco foi privatizado. Pesquisas apresentadas por Abreu e Sorj (2002), Chesnais (1996), Segnini (1999), dentre outros, apontam como consequência das privatizações os altos índices de demissão e instabilidade no emprego dos bancários. Situações vividas, que por alguns momentos lembram mais um campo de concentração, do que o ambiente organizacional, conforme se pode notar por algumas de suas falas:

“Eu comecei a ser mandado pra outras agências, a princípio pra fazer a mudança de bandeira [...]. A gente trabalhava em conjunto com os funcionários do [banco Y].”

“Só que [...], nesta época já houve milhares de demissões né. Então todo dia você chegava pra trabalhar, a pressão começou aí.”

“Você chegava pra trabalhar, esperando, esperando e vendo pessoas que vinham trabalhar com você que trabalhavam metade do dia e que chamavam a pessoa e ela não voltava mais.”

“Você pegava o telefone e ligava pra um departamento onde você era acostumado a conversar com alguém, pra pedir uma informação, você ligava e a pessoa também não estava mais.”

Assim, tanto a organização do trabalho como a condição de trabalho sofreram alterações após a privatização do banco. Segundo Dejours (1992), a organização do trabalho, atinge o funcionamento psíquico do indivíduo. Neste caso, a pressão do trabalho também é sentida por ele como sendo foco de estresse, assim como as agressões vividas em decorrência desta mesma organização:

Até porque a pressão do próprio trabalho já é estressante. Você trabalha com dinheiro, você trabalha com uma responsabilidade grande. Se você tiver que desviar tua atenção, todo dia ter uma atençãozinha a mais ali, você vai somando, somando e isso acaba com você.

Já a condição de trabalho, entendida como a somatória do ambiente físico, químico e biológico, das condições de higiene e segurança, além das pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho, atingem o corpo do trabalhador (DEJOURS, 1992). Neste caso estudado, a condição de trabalho era “péssima.”

“A estrutura, a estrutura péssima pra trabalhar. Tanto ao nível de equipamento, como ao nível de ergonomia, que é horrível. Você trabalhava com uma condição de 15 anos de ultrapassagem em relação a outros bancos.”

“Ele [banco Y] fez uma maquiagem na agência. Ele [banco Y] colocou o equipamento do [banco Y] e largou os móveis que eram do [banco X].”

“Nessa altura, com monitor de computador e um teclado e você não tinha espaço nem pra manusear o dinheiro. Uma gaveta que você tinha que puxar toda hora, você trabalhava em pé.”

Além de que, “nossa agência não tinha porta de segurança.”

À medida que a forma de gestão foi sendo alterada, os requisitos necessários dos cargos também sofreram modificações. Segnini (1989), em pesquisa feita, na época militar, sobre o perfil do trabalhador de um grande banco nacional, verificou que este visava trabalhadores de classes baixas, para que fosse mais fácil sua submissão diante do banco, pois a necessidade do emprego era explícita.

Neste estudo, encontra-se uma realidade parecida, onde a instabilidade e a ameaça de perder o emprego é constante e os princípios éticos são esquecidos (apesar da existência de um código de ética na empresa), abrindo-se espaço para o medo do desemprego frente à competitividade do setor e levando à mudança do perfil, porém, tendo o mesmo objetivo, o de tornar as pessoas dóceis, não questionando normas nem a organização.

A empresa precisa de um tipo de profissional, mesmo que ela não aceite que ela precisa, ela precisa. Ela [assediadora] tem que ter a função que tem, a capacidade que tem, que tenha a capacidade pra fazer este tipo de ação. Por quê? Porque o mercado que ela trabalha, é um mercado competitivo. Competição dentro desse mercado é feita dessa forma. Ela tem que aceitar um funcionário desse tipo.

Assim, as pessoas sujeitam-se a estas práticas organizacionais e com isso, mantém seu emprego, para não se sentirem excluídos. Além de que, o trabalho é necessário para que se possa construir a identidade. Assim, busca-se o trabalho tanto para satisfazer as necessidades, quanto para ter sua identidade enquanto pessoa. Desta forma, sujeitam-se docilmente ao capital, praticamente sem defesa, como se pode ver nesta fala:

“Se você quiser trabalhar, você vai ter que aceitar isso. Porque tem um monte de gente lá fora desempregado, querendo seu emprego.”

A partir disso, a violência torna-se normalizada, banalizada.

É aquilo que eu falei também: [...] se você tiver grau de zero a dez e você começar a achar o grau de gravidade que você tem e que a partir do dois é comum, então, o três vai passar a ser um de novo, aí

um pouquinho mais, a pessoa vai transgredir este três e vai pro quatro e assim vai e é assim que ta acontecendo.

Exige-se do indivíduo atitudes que beneficiem a organização e seu lucro. Não importando se trarão conseqüências negativas, pois estas serão somente de responsabilidade do trabalhador e não da organização.

“As regras existem, só que elas dependem do cliente e do interesse do banco nesse cliente.”

[...] Se eu for discutir com um chefe meu [...] [que] nós não temos nem como competir com o banco [A], aí ele vai falar: não, mas tem que competir da melhor forma possível. Eles nunca vão dizer que tem que fazer favores pra conseguir segurar cliente. Isso aí, não tem nem discussão.

“O funcionário que assuma o risco. O funcionário que assume o risco. Se você ta como empregado, então você saiba assumir, se acontecer alguma coisa, lógico, vão dizer que [fomos] nós.”

Em uma mensagem encaminhada aos funcionários que ocupavam a função de Caixa, na ocasião da comemoração do seu dia, discute o perfil de funcionário do banco, que deve saber quando deixar a norma de lado para satisfazer o cliente, mas, se algo der errado, a responsabilidade é do funcionário.

“Então naquela mensagem, você entende que: você ser funcionário é você saber a hora que você tem que burlar as normas.”

“[...] Mas cuidado com o que você vai fazer, assuma o risco. Assuma, saiba assumir o risco pra satisfazer o cliente.”

O individualismo também é uma conseqüência das formas de gestão. Barreto (2006); Dejours (2000); Grisci e Bessi (2004); Haroche (2005) e Heloani (2003) afirmam que os bancários são incentivados ao individualismo pelas políticas de gestão, formando uma categoria fragmentada, com sindicatos igualmente fragmentados, onde as relações são marcadas pelo individualismo. Assim, deixam de lado a solidariedade, dedicando-se com ainda mais afinco às suas atividades e não abrindo espaço para a colaboração entre os colegas nem em uma situação como a vivenciada pelo sujeito.

[Os colegas de trabalho] reconheciam que algo estava errado, contudo, como não os estava atingindo [nada faziam]. É um problema, mas é um problema que não é meu, é isso que a pessoa

fala. [...] Daí eu não vou dentro da instituição me meter nisso daí. [...] Eu vou ficar aqui, só vou fazer a minha parte e vou embora.

“Falta até de humanidade do que esta pessoinha [agressora] fez pra mim e outras pessoas vendo também não fizeram nada.”

Além do individualismo, a violência também se torna presente. O fato é que a violência é uma resposta do sistema e não uma ação individual. Dejours (2000, p. 100) afirma que a violência infligida no contexto de uma imposição de trabalho, pode se colocar ao lado do bem. Desta forma, as atitudes de violência contra os funcionários são explicadas pela “necessidade do banco”, como que se esta fosse algo que não pode ser contestada. É imposta, inquestionável e legitimada, a única palavra onde não há possibilidade alguma de diálogo.

“Pode-se falar o que quiser. O banco usa essa palavra: necessidade do banco [...].”

“Ela [Mara] vai dizer que ela fez tudo isso, por quê? Por necessidade do banco, necessidade de serviço. Sempre isso.”

Não havendo diálogo, Justino se retrai e obedece à imposição de trabalho, contudo, quando sua “obediência” (GUARESCHI & GRISCI, 1993, p. 24), não é mais necessária, pois se encontra afastado do trabalho, Justino passa a questioná-la, a contestá-la.

“A necessidade do banco tem que falar comigo.”

“Essa necessidade do banco [...] tinha que pagar a minha despesa, porque eu não sou obrigado a trabalhar de graça. Não sou obrigado a usar meu carro de graça.”

Além disso, no discurso do sujeito, percebe-se que há uma diferença entre “pessoa” e “figura do funcionário.” A primeira, implica em ser humano, ser gente, ter desejos, ter opinião, enquanto que a segunda, em ser simplesmente uma peça, sem vida, morta, simplesmente peça que pode ser levada pra onde lhe convier. Como se pode verificar nesta fala abaixo.

“É ridículo! [...] [O banco] não trata a pessoa. A figura do funcionário pra [...] [o banco] é simplesmente uma pecinha que você pega ela daqui, passa ela pra cá. Ah não, então ta precisando lá, então leva pra lá.”

“Então, eu não posso ser visto lá dentro do banco como um funcionário que ta lá dentro. Eu sou uma pessoa, eu tenho minha vida própria. Uma pessoa não pode usar aquilo ali pra me prejudicar fora, ta. Não tem separação.”

“Eu não sou, eu não sou um pedaço de madeira que ta lá dentro que vai ser jogado pra qualquer lugar, sem que me falem nada. Sem que me falem nada pessoalmente.”

4.2 “E É ASSIM QUE EU VIVI POR PELO MENOS TRÊS ANOS. EU NÃO EXISTIA PRA MIM.”

As implicações do assédio moral para Justino atingiram sua identidade, sua personalidade e sua auto-estima. Segundo Dejours (1992), os mecanismos de defesa são utilizados e explorados contra o sofrimento mental do trabalho. Algumas pessoas se entregam ao trabalho para esquecer suas dificuldades enquanto as fazem, outros, mantém a repressão, para não precisar reconquistá-la no dia seguinte. Assim, entregue ao seu trabalho, sem reflexão, Justino afirma:

Eu passei a ser assim, eu trabalhava a semana inteira no banco, eu usava meu carro, eu gastava o salário que eu ganhava, gastava na estrada e eu nem parava pra computar os gastos que eu tinha porque [...] eu não podia parar pra pensar e eu fui me sujeitando cada vez mais com as coisas que eram feitas. Serviços que não eram da minha competência, que eu tinha que fazer [...]

Para Barreto (2006, p. 199) “tolerar o medo é submeter-se”. Justino submeteu-se à doença, às humilhações, às agressões, para poder tolerar o desemprego.

“Então tudo que se fazia pra mim, eu passei a tirar a importância.”

Já Dejours (1992), afirma que as pessoas se acostumam de tal forma com o trabalho, a ponto de domesticar a dor.

“Eu passei a aceitar tudo isso como normal.”

Barreto (2006) afirma também que o medo imobiliza. Então, o contrário também é válido, ou seja, a ação destrói o medo. Neste caso, destruir o medo significava ficar sem trabalho e portanto, não ter identidade. Assim, era melhor paralisar-se, submeter-se ao medo para garantir a possibilidade da sua identidade.

Pra que que eu ia pensar em salvar a mim? Sem ter como salvar meu emprego, [...] a única coisa que eu pensava era salvar meu emprego e eu não ser mandado embora. Eu tinha medo de ser mandado embora. Esse era meu único medo, ta. Essa era a única coisa que eu tinha medo, era de ser demitido. A única coisa que eu tinha na minha cabeça era isso.

“Eu não conseguia reagir. Eu perdi a reação.”

“Então, a melhor, a melhor política que eu via era silêncio.”

“Então, quando você ta debilitado, quando você ta na situação que eu tava, você não tem mais reação, você não tem reação, não tem.”

“Era uma linha reta.”

Dejours (1992) afirma também que as pessoas utilizam mecanismos de defesa para poder agüentar a situação. Neste caso estudado, estando o sujeito sem ação, foi fechando-se dentro de si, com o objetivo de se defender, passando a agir de forma diferente que era.

“Como se tivesse criado uma casca, um casco em volta de mim, pra pra conseguir ficar naquilo ali [...]”

“[...] Eu comecei a agir de uma forma que eu não agia antes. Eu deixei de conversar.”

“[...] Eu me transformei por causa da situação.”

Justino passou a ter uma fisionomia fechada, de cabeça baixa e afastando-se de todos; a ponto de não conseguir conversar com as pessoas e até “invejar” quem conseguisse. Ao mesmo tempo em que mudava, passou a se censurar, a não se aceitar mais por não conseguir sair da situação.

“Eu passei, [...] a me censurar até como pessoa e como funcionário. Eu passei a censurar a mim mesmo.”

Eu não me aceitava mais. Eu não me aceitava mais porque eu não conseguia sair daquela situação. É como uma espécie, vamos dizer uma defesa minha, eu comecei a agir daquela forma. Era a única defesa minha que eu podia ter, só que eu não aceitava que eu

tivesse daquele jeito, que eu usasse daquele tipo de comportamento pra atender, porque eu achava que eu era muito melhor do que aquilo ali. Não que eu era melhor do que qualquer pessoa, mas que eu, eu era melhor que aquilo ali, e eu tava me sujeitando até a ser de um jeito que eu não era.

Barreto (2006) afirma que quando o trabalho é o núcleo central da vida, o fato de afastar-se dele, ou de estar desempregado é devastador para a identidade.

“A minha situação, pra mim já é uma vergonha. Se eu ficar pior que essa, vai, vai piorar muito!”

Ele, ele [trabalho], é como se minha vida tivesse toda baseada nele. Então, se eu vou tirar ele da minha vida, eu vou ter que colocar outra coisa. Ta, o que que eu colocaria? Tenho que ter um outro emprego...[suspiro]... só que eu não tenho capacidade. Eu sei que eu não tenho capacidade. Infelizmente é uma realidade. É uma realidade difícil. Difícil pra mim.

Hoje eu tô parado, hoje eu tô de licença. Eu já não aceito isso. Imagina se eu ficar desempregado. Que é uma situação, que pra quem está acostumado a trabalhar, pra quem trabalha é uma situação muito pior. Pra tua cabeça, pra você aceitar que você não tem onde trabalhar, você não tem pra onde voltar, eu acho que é muito pior.

Para Freitas (2006), em relação ao homem, essa situação fere a identidade masculina. Em um tipo de agressão onde se percebe a destruição e leva à depressão, em que não tem mais forças para reagir.

”Só, que eu,... o que tem que ser entendido é que eu não tinha o que fazer! Eu não tinha estrutura pra falar assim: Não! Eu vou bater de frente com você.”

Sendo assim, Justino temia tanto o afastamento do trabalho, como a demissão, com isso, a doença não podia ser reconhecida. Não é à toa que Justino não quis aceitar a depressão e a LER/DORT, apesar de exames confirmarem o diagnóstico. Naquele momento, enquanto ainda trabalhava, a dor da doença podia ser suportada, mas a do desemprego, não (DEJOURS, 1992).

Por outro lado, após ficar período afastado do trabalho e sofrer com isso, a lembrança o impedia de voltar ao local onde ocorreram as agressões ou mesmo de encontrar antigos colegas de trabalho. Por vezes afirmou que não sabia como faria para receber seu pagamento, pois não conseguia entrar em uma agência bancária. Desta forma, age como se fosse uma fobia, pois quando se entra em contato com a situação, os sintomas também são reavivados (HIRIGOYEN, 2005).

Assim, quando seu período de afastamento do trabalho estava acabando, relatou que os sintomas estavam voltando:

“Parece que eu tô piorando.”

Justino por várias vezes fala de “um último golpe” dado pela agressora, que ela não parou enquanto não conseguiu. Para Koubi (2006), o assediador percebe que quando consegue retirar a vítima de seu meio social, desestabiliza-o social e individualmente. Desta forma, quando Mara conseguiu que Justino mudasse de função, tendo este que viajar e com isso, se afastar da família, o único vínculo social que ainda lhe restava, ele não agüentou e pediu para ser demitido.

A situação [...] tomou conta da minha vida inteira. E ela foi feita do jeito pra que ela destruísse tudo aquilo que ela podia. Tudo aquilo que fosse mais importante, pra que ela pegasse. Tanto que foi a última, o último golpe que foi dado foi o que conseguiu me derrubar de vez [...].

“[...] eu cheguei ao ponto de pedir pra ser demitido. De pedir aquilo que eu tinha mais medo. Porque eu não agüentava mais trabalhar.”

Ao buscar ajuda no sindicato, descobriu que o que vinha sofrendo era assédio moral no trabalho. Neste momento sente raiva, vergonha, esmagamento e tem sintomas de stress pós traumático.

Hirigoyen (2006) afirma que a raiva vem com o choque da tomada de consciência da agressão, quando a dor e a angústia se misturam. Foi exatamente neste período que sentiu raiva.

“Eu, eu me perdi completamente com o que aconteceu. E eu sei que foi isso que me causou isso, e que a única coisa que me traz raiva é isso. Não é mais nada.”

Barreto (2006) fala do medo e da vergonha como sentimentos que estão no núcleo de múltiplos sentimentos e emoções. Para Hirigoyen (2005), a vergonha em decorrência do assédio é de não ter tomado uma atitude, de ter sofrido calado. O medo tira a reação e a vergonha impede de pedir ajuda aos amigos e familiares.

Tem tanta coisa que aconteceu que é difícil você aceitar que você deixou tudo acontecer. Como é que aconteceu? Você não viu isso na época? Você não acordou? Você não tem cabeça? Você não conseguiu pensar que era isso que tava acontecendo? Não tinha!

“Porque nem eu acreditava que tinha acontecido comigo tudo o que aconteceu. Como é que eu deixei acontecer!? Não pode ser! Isso aqui não pode ser desse jeito. Porque que você não fez nada?”

“Assim, eu me sentia culpado pela minha falta de [atitude].”

Hirigoyen (2005) afirma que os quadros traumáticos mais graves são os que ocorrem quando a pessoa estava sozinha e o estresse pós-traumático incide sobre ela na forma de cenas de violência, palavras, atos e situações vivenciadas, que são lembradas continuamente e a dor de lembrar o que foi vivenciado é como que se o trauma fosse reavivado, como que se estivesse ocorrendo ali, naquele instante. É o que ocorre com Justino.

“[...] É como que se eu tivesse [...] mexendo na ferida sempre.”

Porque eu continuo lidando com o banco, mesmo fora dele. Eu continuo falando do banco, eu continuo correndo atrás de ajuda. O banco tá na minha vida do mesmo jeito. Ele não saiu.

“Eu não, eu não consegui acreditar que eu tô há 90 dias parado, porque pra mim parece que foi ontem que eu saí do serviço.”

Hirigoyen (2005) também afirma que pode ocorrer um sentimento de esmagamento, no qual não se sente paixão pela vida, nem disposição, não se tem vontade alguma, permanece-se imobilizado, por vezes, definitivamente. Diante de uma situação como esta, se pode falar em “assassinato psíquico”. Justino demonstra diversas vezes este sentimento e em uma ocasião afirma: “eu não vejo mais nada na minha vida.”

Percebe-se também que Justino fala de um antes e de um depois. De como era antes e de como ficou depois da agressão. Barreto (2006) observou em sua pesquisa uma diferenciação entre o antes e o depois de algum fato ocorrido. O antes é o tempo que as lembranças eram boas, quando o trabalho não trazia sofrimento. O depois é o tempo do adoecimento.

“Então eu sei que se eu fosse aquilo que eu era antes, eu tenho certeza que eu conseguiria alguma coisa [um outro trabalho].”

“[...] Se eu fosse eu mesmo, se eu fosse eu inteiro, eu como pessoa, eu sei que eu podia até tentar alguma coisa, porque eu tive capacidade pra isso antes.”

Como se não bastasse todo o sofrimento em decorrência do assédio, Justino ao buscar ajuda médica não foi correspondido. Barreto (2006) fala que quando as pessoas encontram a indiferença nos profissionais de saúde, quando não encontram um espaço para conseguir colocar sua dor, sentem desamparo, revolta, incapacidade para se expressar e para realizar seu potencial. Esta indiferença pode ser advinda da prática médica de se manter distanciado do paciente, mas sobretudo do individualismo e do não reconhecimento.

No caso de Justino, pode-se identificar a revolta dele com os médicos por não trocarem seu medicamento que estava lhe causando efeitos colaterais graves e por não lhe fornecerem um laudo que estabelecesse o nexos da doença, apesar de afirmarem verbalmente que este nexos existia.

Quem podia me ajudar seriam os médicos, mas eles não querem, [...] se vincular a nada. Eles não querem saber o que vai acontecer. Eles não querem, eles só querem medicar. Não querem nada com o desfecho disso aí. [...] Pra eles, a situação não existe. Eles sabem que existe. Eles medicaram, eles conversaram comigo a respeito disso, eles entendem, só que eles não querem vínculo nenhum com isso.

De acordo com Hirigoyen (2006), as vítimas buscam reconhecimento do quanto foram fortes e superaram a violência.

“Durou o tempo que eu consegui fazer durar e eu sei o quanto foi desagradável fazer isso, esticar isso aí.”

É importante salientar que Dejours (2000) também coloca que o trabalhador busca o reconhecimento de seu trabalho, até porque é neste reconhecimento que os esforços, as angústias, dúvidas, decepções e desânimos adquirem sentido; pois todo o sofrimento não foi em vão. Assim, quando não há este reconhecimento, sente-se que tudo o que se fez foi em vão.

“Eu só me dei mal até agora. Em tudo até agora. Não consegui reverter nada de tudo o que aconteceu.”

“Na minha visão de mim hoje como pessoa, como funcionário, [...] auto-estima? Eu não tenho nenhuma mais.”

Assim, se a indiferença de seus sentimentos traz sofrimento e humilhação, é um alívio quando se pode falar deles, quando se é ouvido. Hirigoyen (2005) afirma que as vítimas de assédio moral gostam de falar sobre o que sofreram,

para buscar reconhecimento do sofrimento pelo qual passaram e muitas vezes, ainda passam. Desta forma, ao final de quase todos os encontros, Justino falava que o local tinha “uma paz.” Na verdade pode até ser que o local realmente lhe passasse isso, mas sendo ouvido, tinha o reconhecimento.

Contudo, se por um lado havia o reconhecimento, por outro, o exercício de pensar sobre a agressão causou-lhe uma certa perda de memória. Conforme Hirigoyen (2005), evocar o passado leva a manifestações psicossomáticas como distúrbios de memória e concentração. Assim, Justino relatou sua perda de memória:

E tem outra coisa, ta acontecendo alguma, eu tô... to ficando assustado. Eu sempre lembrei de tudo. Eu sempre reclamei de falta de memória recente, falta de memória recente. Fazendo isso aqui [histórico que pedi a ele], eu descobri que eu to perdendo a memória passada também, tudo relacionado ao banco, eu to esquecendo. Apagou pra mim, apagou. Eu não consigo lembrar. Eu lembro, eu lembro o que eu tenho aqui, que eu lembro os fatos. Eu tinha alguma coisa por escrito, mas se eu tentar lembrar as cenas, eu não lembro mais. Eu não sei o que é isso. Eu não lembro de mim trabalhando, eu não consigo lembrar. O dia-a-dia do serviço, eu não consigo lembrar os códigos, eu tô esquecendo tudo. Parece que tem alguma coisa apagando tudo que tem relação com o trabalho, ta apagando. Eu não consigo lembrar nem como abre o caixa mais. Os códigos que a gente usa, ta tudo sumindo. Toda a mecânica de trabalho ta sumindo. E tudo relacionado ao que eu to descrevendo aqui [no relatório] também ta sumindo.

4.3 “E QUEM ARMOU TUDO ISSO TA NUMA BOA [...]”

Com relação às implicações organizacionais do assédio moral, quase sempre a vítima necessita de afastamento do trabalho. No caso de Justino, quando diagnosticada a depressão, primeiramente foi afastado de seu trabalho por 60 dias, depois, prorrogado por mais 30. Mesmo assim, este período não foi suficiente para se recompor. Enquanto que para a organização, o “estar afastado já ta bom demais”; para o trabalhador, nem sempre este período é suficiente. Assim, ocorrem atitudes de colegas de trabalho que podem levar a piadas como quando um colega de trabalho foi até a casa de Justino e lhe falou num tom irônico:

“Você já ta bom. Não ta nem tremendo mais.”

Estas atitudes parecem estar sendo reforçadas pela organização, que apesar de possuir um código de ética, Justino não tem a percepção de cumprimento do mesmo, pois afirma que nada é feito para quem não o cumpre, havendo um sentimento de impunidade.

“Porque o banco tem um código de ética. Ele diz aqui que quem não cumprir o código de éticas vai ter problemas.”

“E quem armou tudo isso ta numa boa também. O que é pior! Tá trabalhando, ta recebendo, ta contando seu tempo de férias. Quem ta parado sou eu. Eu to com raiva. Mas não adianta ficar com raiva [..].”

“E quem armou tudo isso ta numa boa também. O que é pior!... ta trabalhando, ta recebendo, ta contando seu tempo de férias. Quem ta parado sou eu. Eu to com raiva. Mas não adianta ficar com raiva, é pior.”

4.4 “ENTÃO PROFISSIONALMENTE EU FUI DESTRUÍDO!”

Autores como Freitas, (2006) e Cassito, (2003) remetem à perda de capacidade do trabalho como consequência desta violência, como também se percebeu neste caso estudado. Assim, a sociedade sofre com a incapacitação precoce, temporária ou não, destes profissionais que se encontram no auge de sua produção profissional.

“Eu... eu só sabia que eu não tinha mais capacidade pra trabalhar. E que eu tava empregado, que o salário tava cobrindo as despesas. Cabou.”

“E eu [...] passei cada vez a perder mais a minha capacidade de trabalho.”

Segundo Hirigoyen (2005), a solução para o assédio depende dos sindicatos e médicos atuando conjuntamente. Onde um atua junto ao coletivo e o outro, junto às pessoas. Contudo afirma que os sindicatos (na França) tem sido ausentes. Com relação aos médicos do trabalho, estes precisam estar preparados

para uma situação de assédio, pois a comunicação nesta hora é muito importante para a vítima.

No caso estudado, a realidade encontrada pela vítima não foi muito favorável à sua necessidade. Pois o médico segundo ele, lhe negava um laudo estabelecendo o nexa da causa, apesar de verbalmente o fazer; e o sindicato não correspondia às suas expectativas, uma vez que procurou o sindicato muito debilitado, e assim, necessitava de atenção e acompanhamento que não foram atendidos. Diante disso, por vezes, Justino se questionava se não estava exigindo muito.

“E infelizmente, o sindicato também não ta colaborando como deveria, por que no começo, até eu aceitar o que aconteceu, eles tavam dando todo apoio, agora que deveriam me ajudar mais, não.”

“Será que eu tô muito exigente? Querendo que a pessoa entenda e eles não [entendem]? Porque eles não vêem. Eu já conversei com um advogado do sindicato e dá a impressão que você ta falando uma coisa que não tem nada.”

“Ninguém [chefia regional do banco, médico, INSS e sindicato] tá levando, parece que ninguém leva a sério.”

“E eles [médicos] tão me deixando em uma situação difícil, mais difícil ainda, porque estão se negando a fazer uma coisa [laudo estabelecendo o nexa causal] que eles na teoria pelo menos, eles tem a obrigação de fazer.”

Barreto (2006) também reforça a necessidade dos médicos compreenderem a situação das vítimas, uma vez que a incompreensão é fonte de humilhação e pode levar ao suicídio. Em sua pesquisa concluiu que 100% dos homens têm pensamentos de suicídio, pois se sentem desvalorizados e diminuídos e muitos pensam “encontrar na morte o resgate da dignidade perdida” (BARRETO, 2006, P.155). Neste caso, Justino relatou estes pensamentos através das atitudes em que coloca sua vida em risco. Assim, quando falava sobre a morte, dizia que “isso vai acontecer, é um fato e tá ficando normal [pensar nisso].”

“Tem uma espada pendendo em cima da [minha] cabeça.”

Apesar de naquele momento tomar medicação para depressão, dizia que estava correndo com o carro na estrada “[...]140, 160, 180 [km/h][...]” e que o carro

“[...] não foi feito pra correr.” Além disso, por alguns momentos, tirava o cinto de segurança em parte; tinha “[...] momentos de branco [...]”, quando esquecia como dirigiu um trecho da estrada. Estava fazendo ultrapassagens perigosas, “querendo ganhar na corrida” de carros mais potentes que o dele. “Não consigo dirigir devagar, preciso correr.” Em um dos encontros, disse que bateu o carro ao fazer uma ultrapassagem perigosa e relatou: “O estrago foi pequeno, mas o susto foi grande.”

Falava que se morrer, todos da família viriam ficar bem. “Vão ficar melhor do que agora, pois tenho seguro de vida.”

Com relação a aposentadoria por invalidez, neste caso estudado não foi identificado a necessidade de aposentadoria precoce neste momento. Contudo, nada confirma ou nega esta necessidade no futuro.

Freitas (2007); Leymann (1996); Moura (2006) entre outros, afirmam que as conseqüências do assédio moral estendem-se às relações familiares e sociais. Cassito (2001) afirma que nem sempre existe compreensão na vida familiar e que por vezes, há só tolerância e em seguida, intolerância e afastamento.

Neste caso, considera-se que os vínculos sociais do sujeito foram prejudicados, seja porque ele escondeu o fato de seus vizinhos e amigos e acaba por se afastar deles, seja porque, segundo ele, o “casamento está em crise.”

Normalmente, Justino evitava falar de sua família e do relacionamento com a esposa. Este tema foi pouco comentado durante as doze entrevistas, afirmando: “aí eu vou expor a minha família.” Por algumas vezes comentou da mudança de comportamento de seu filho.

Dejours (1996) afirma que a angústia dos pais torna-se problema para as crianças, que lutam contra o sofrimento dos pais como se fosse sofrimento delas, sem saber sua origem.

Assim, seu filho de idade escolar apresentou sintomas de agitação e ansiedade na escola, no mesmo período em que o pai estava sofrendo a agressão no trabalho. Como que se o sofrimento do pai estivesse sendo refletido no filho e quando Justino se afastou do trabalho e a causa do sofrimento do cessou, os sintomas do filho também cessaram.

“Meu filho sarou só com a minha presença em casa. Incrível. Só com isso ele sarou.”

Não porque eu brinque com ele, porque eu saia muito com ele, porque eu não tenho nem condição de fazer isso. Por mais que eu queira, não dá, tem alguma coisa que ta me travando demais. Eu tar em casa, já ta valendo pra ele. Nem problema de saúde, com médico ele teve nesse período agora, que eu tô em casa. Vivia no médico.

Assim, Justino teve implicações do assédio moral em sua vida pessoal, social, profissional e familiar. A organização teve um funcionário afastado do trabalho por um período longo, recolocação de outro profissional para ocupar seu lugar, despesas com ação trabalhista e possivelmente mantém uma situação que favorece a ocorrência do assédio moral através da forma de gestão e organização do trabalho, mantidos diante do crescente lucro obtido pelas organizações financeiras. A sociedade arca com as despesas, com a possibilidade de incapacitação para o trabalho e o possível aumento do número de suicídios.

Como não conseguiu estabelecer um diálogo com os responsáveis pela organização, Justino busca reconhecimento, através da Justiça do Trabalho, uma vez que não a conseguiu de outra forma. Assim, busca também justiça para seu caso. Seu nome foi escolhido devido a isto.

Guareschi (1995, p.17) afirma que a justiça é uma “relação que tem a ver com igualdade, respeito, direitos iguais.” Assim, “a regra básica da justiça é a igualdade.” Desta forma, não conseguindo reconhecimento na empresa, no sindicato e nem na relação médico-paciente; sentindo-se inferior aos demais, busca a Justiça, para a relação poder ser de igualdade. Desta forma, querer Justiça é querer estar no nível de igualdade com a organização do trabalho e a agressora. Através da justiça pode voltar a se sentir igual aos outros, pode se reconstruir.

Estando em igualdade, é possível haver comunicação.

O que eu quero, é ajuda, eu quero que pra mim é justiça. Só isso que eu quero. Eu não quero ficar, eu não quero ficar aí,... sem trabalhar aí, dependendo de INSS, é,... eu não quero isso, eu quero simplesmente justiça. Eu quero que tudo isso que eu tenho pra mim que for verdade, que seja colocado como verdade pro banco também, que ele aceite que é isso que acontece.

4.5 PREVENÇÃO

Diante das diversas implicações decorrentes do assédio moral no trabalho, acredita-se que deve ser motivação para os movimentos sindicais e sociais resgatar o trabalho como algo que contribui para a formação da identidade do indivíduo e não para sua destruição. Desta forma, para diminuir com as possibilidades de ocorrência do assédio moral, todas as esferas analisadas têm um papel a ser cumprido; tanto a individual, como a organizacional, quanto a social. É uma ação conjunta da sociedade que possibilitará mudança desta realidade. Ação que se inicia pela aceitação da existência desta violência e seguida pela reflexão e questionamento da realidade política, social, filosófica e histórica da sociedade, que levam à competição sem limites e com isso, possibilitar a busca de mudanças através de uma postura ativa.

Os responsáveis pela organização de trabalho precisam ser mais ativos, primeiramente estabelecendo um canal de comunicação confiável e equilibrado, dando ao trabalhador o direito de denunciar a agressão sem retaliações, buscando resolver a situação e punindo os culpados por tal prática; considerando o funcionário como pessoa, como ser humano.

Outra forma de prevenção seria, fazer valer os códigos de ética, que apregoam a manutenção da dignidade das pessoas e criando espaços públicos de fala, onde se pode expor problemas, angústias e expectativas, sem retaliações ou discriminação.

Os sindicatos de categoria necessitam de estrutura para atender a possíveis vítimas que não obtiveram ajuda na organização de trabalho, ouvindo-os, entendendo a situação e reconhecendo o sofrimento, auxiliando-os a perceberem que a culpa pelo fato não é da vítima e assim, permitir que esta possa reconstruir sua identidade e se fortalecer.

Já para profissionais de saúde, é necessário que também tenham uma postura ética, ouvindo seus pacientes, compreendendo-os, os tratando com dignidade, com empatia e assim assumam um papel na ajuda da solução do problema e não sendo mais um obstáculo a ser superado pela vítima. Deveria-se

também refletir sobre a prática médica, de somente receitar medicamentos que cessem os sintomas, sem investigar a causa, abrindo assim um canal de comunicação com seu paciente.

O Estado além de ter o papel de assegurar o direito dos trabalhadores, estabelecendo o nexu causal, poderia contribuir abrindo espaços sociais para que se discuta e reflita sobre a prática do assédio e suas origens, exigindo das organizações medidas que caminhem ao diálogo aberto e equitativo. Para que todos possam perceber que este fenômeno não é individual, mas deriva de interações sociais. Desta forma, busca-se que todos estejam em nível de igualdade, onde é possível haver ação comunicativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou entender como as implicações do assédio moral interferiram na vida do profissional assediado, considerando que existem implicações para o indivíduo, para a organização e para a sociedade; a partir do ponto de vista de uma vítima, situando-a em uma visão sócio-histórica.

A partir das mudanças na forma de gestão ocorridas nas organizações financeiras, verificou-se que estas impactam na organização do trabalho e nas condições de trabalho e conseqüentemente, impactam no indivíduo, mudando sua realidade laboral. Neste caso estudado, percebeu-se uma relação direta entre a forma de gestão e organização do trabalho com a ocorrência de violência, que aqui, levou ao assédio moral.

As implicações para a pessoa que sofreu assédio moral envolveram sua personalidade, sua auto-estima e sua identidade. Envolvido em sentimentos de medo de perder o trabalho, vergonha por não ter agido contra o assédio, raiva da descoberta, rememora do trauma, sentiu-se esmagado, não vendo futuro para si. Percebeu que hoje é diferente do que era antes da agressão e sente culpa por isso. Buscou reconhecimento pelo fato ocorrido, mas não o encontrou. Sozinho em uma sociedade individualista, que não se solidariza com o outro e sofre com isso.

Enquanto que nas organizações, o período de afastamento do trabalho, muitas vezes insuficiente para a recomposição do indivíduo, vira motivo de piada para colegas que não reconhecem o sofrimento diante da violência. A impunidade contra atos que agredem o outro, estimula o aparecimento e a manutenção de comportamentos que margeiam a ética.

As conseqüências ao nível social, como a perda de capacidade de trabalho precocemente pode agravar o quadro de desemprego e criar mais uma forma de exclusão social e discriminação dos que sofreram assédio e ficaram incapacitados para o trabalho, mesmo que temporariamente.

A ação coletiva necessária para cessar esta agressão, neste caso foi insuficiente, trazendo então mais humilhação para o indivíduo e assim, contribuindo

para uma sociedade individualista e fria. Tal atitude, em larga escala pode levar ao aumento do índice de suicídios, uma vez que, para o homem, é certo a presença de pensamentos desta natureza, conforme resultados de pesquisas realizadas. Além de tudo, a destruição de vínculos familiares e sociais deixam a vítima ainda mais isolada e os que estão à volta, podem ficar intolerantes frente à elas.

Assim, em desigualdade frente à organização e à sociedade, não havendo possibilidade de diálogo, o indivíduo vítima de assédio moral busca uma forma de ser ouvido através da Justiça. Busca a justiça para que volte a estar em nível de igualdade e seja ouvido.

Confirma-se então que as, políticas organizacionais como as reestruturações, corte de pessoal e programas de qualidade implementados nas organizações bancárias moldam sutilmente a subjetividade dos trabalhadores forçando-os a serem produtivos, flexíveis, motivados e dóceis. Além de que, a remuneração variável ligada à produtividade e ao cumprimento de metas, estas, geralmente estabelecidas pela alta direção da empresa de forma unilateral e autoritária, normalmente inatingíveis, comprometem as relações sociais em virtude do controle exercido pelos pares e da alta competitividade entre eles, sendo assim um ambiente facilitador da ocorrência de assédio moral, da banalização da injustiça social e do sofrimento das pessoas, conforme já dito por Christophe Dejours, Margarida Barreto e Roberto Heloani.

Assim, uma vez que o assédio moral deriva de interações sociais, sugere-se um trabalho conjunto entre as pessoas, os responsáveis pelas organizações do trabalho, os sindicatos, os profissionais da saúde, o Estado e a sociedade através de ações que tenham a finalidade de cessar e prevenir a ocorrência do assédio moral no trabalho.

REFERÊNCIAS

ABIB, J. A. D.; Introdução: crítica social, epistemologia e violência. In: MATIAS, M. C. M.; _____. (org.) **Sociedade em Transformação**: estudo das relações entre trabalho, saúde e subjetividade. Londrina: EDUEL, 2007.

ABREU, A. R. P.; SORJ, B. O emprego feminino no setor bancário: inovações tecnológicas e práticas de estabilização. In: CEPAL - Comissão Econômica para América Latina e Caribe. **Emprego feminino no Brasil: mudanças institucionais e novas inserções no mercado de trabalho**. SERIE Políticas sociais. n. 60. set. 2002. Disponível em: <www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/dds/agrupadores_xml/aes5.xml&xsl=/agrupadores_xml/agrupa_listado.xsl>. Acesso em 28 de outubro de 2007.

AGUIAR, A. L. S.; CASTRO, R. Assédio Moral nas Organizações da Bahia. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.1 CD-ROM.

ALEXANDRE, M.; LIMA, G. T.; CANUTO, O. Distribuição espacial da atividade bancária no Brasil: dimensões e indicadores. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v.15, n.1, p. 11-33, jan./abr. 2005.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria Crítica e Abordagens Pós-modernas para Estudos Organizacionais. In: Caldas, M.; Fachin, R.; Fisher, T. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v.1.

BARRETO, M. M. S. **Violência Moral no Banespa**. São Paulo, 2001. Disponível em: <www.assediomoral.org>. Acesso em: 04 jul. 2006.

BARRETO, M. M. S. **Violência, Saúde e Trabalho**: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2006.

BILEK, L. L. **Mundialização do Capital e Crise do Sindicalismo**: o caso do sindicato dos bancários de Londrina: (1985-2004). 2004. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Doenças relacionadas ao trabalho**: manual de procedimentos para os serviços de saúde. Brasília, 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CALDAS, M. P.; VASCONCELOS, F. C.; WOOD JUNIOR, T. Fusões e Aquisições no Brasil. **RAE-executivo**, v.2. n. 4. nov. 2003.

CANONICE, B. C. F. **Normas e Padrões para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos**. Maringá: Eduem, 2007.

CASSITO, M. G. et al. Raising awareness of psychological harassment at work. **World Health Organization Projecting workers health series** n.4. 2003. Disponível em: www.who.org. Acesso em: 05 de julho de 2007.

_____. Inimigos Íntimos: final. La medicina del lavoro. tradução exclusiva. **Proteção**, dezembro de 2001 p.50-53.

CHANLAT, J.F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: _____. (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1996. v. 1, p. 21- 45.

CHEGUEI a recolher 3 kg de pedras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 02 jul. 2006. Empregos.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.

_____. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, J.F. (coord.) **O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. 3.ed.

DI MARTINO, V. Violence at the Workplace: the Global Challenge. This paper was presented on the **International Conference on Work Trauma**, Johannesburg, 8 - 9 nov. 2000. Disponível em: <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwk/violwk.htm#causes>. Acesso em: 13 set 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE, Boletim: **Bancos (e finanças) no Brasil: reestruturação e tendências**. maio e jun. 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE, Nota Técnica: **O lucro recorde dos seis maiores bancos do país no primeiro semestre de 2007**. n. 53, out. 2007.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE, Nota Técnica: **Uma análise da margem de ganho dos bancos**, n. 35, Out. 2006.

EDWARD, E. Assédio Moral: o lado sombrio do trabalho. **Veja**, São Paulo, ano 93, n. 28, p.105, 13 jul. 2005.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DO PESSOAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - FENAE. **Cartilha sobre Assédio Moral**. Minas Gerais:

Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal, 2002. Disponível em <<http://www.fenae.org.br/assediomoral/assediomoral.htm>>. Acesso em: 15 mar 2006.

FERRAZ, E.; GÓES, M. O Império do mau. **Isto é**, São Paulo, n.1554, p. 103, 14 jul 1999.

FOLHA de São Paulo, São Paulo, 17 dez. 2006. Dinheiro. Disponível em:<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1712200610.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2007.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 41., n. 2., abr./jun. 2001.

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2007.

GAULEJAC, V. Do assédio moral ao assédio social. In: Bresciani, M. S.; Seixas, J. (org.) **Assédio Moral**: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas. Uberlândia: EDUFU, 2006. p. 71-82.

GRISCI, C. L. I. **Trabalho, tempo e subjetividade**: a reestruturação do trabalho bancário. 2000. 314 f. Tese (Doutorado)-Programa de Pós Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, a. 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004.

GUARESCHI, P. A.; GRISCI, C. L. I. **A Fala do Trabalhador**. Petrópolis: Vozes, 1993.

GUARESCHI, P. Ética e Relações Sociais: entre o existente e o possível. In: JACQUES, M.G.C. et al. (Org.) **Relações Sociais & Ética**. Porto Alegre: ABRAPSO, 1995.

HAROCHE, C. Processos psicológicos e sociais de humilhação: o empobrecimento do espaço interior no individualismo contemporâneo. In: MARSON, I.; NAXARA, M. **Sobre a Humilhação**: sentimentos, gestos, palavras. Uberlândia: EDUFU, 2005. p. 31-48.

_____. Do insidioso ao explícito: a constituição dos fatos no assédio moral. In: Bresciani, M. S.; Seixas, J. (org.) **Assédio Moral**: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas. Uberlândia: EDUFU, 2006. p. 35-44.

HARVEY, D. **A Condição Pós Moderna**. São Paulo: Loyola, 1992

HELOANI, R. **Gestão e Organização no Capitalismo Globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Assédio Moral: a dignidade violada. **Aletheia**, n.22, p. 101-108, jul./dez. 2005. revista do Curso de Psicologia da Universidade Luterana do Brasil, Canoas. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942005000200010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 20 ago. 2007.

_____. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da Dignidade no trabalho. **RAE- eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1915&Secao=PENSATA&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: 5 jul. 2007.

_____. Corpo e trabalho: instrumento ou destino?. **Psicol. hosp.** v.3, n.2, ago. 2005. Disponível em: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-74092005000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 set. 2007.

_____.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 2, p.102-108, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 set. 2007.

_____.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=&nrm=iso&tlng=>>. Acesso em: 23 dez. 2007.

_____. Uma Reflexão sobre a Ausência de Saúde Moral. In: MATIAS, M. C. M.; ABIB, J. A. D. (org.) **Sociedade em Transformação**: estudos das relações entre trabalho e subjetividade. Londrina: EDUEL, 2007.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no Trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005. 2.ed.

_____. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. 8.ed.

INSTITUTO DE ESTUDOS EM SAÚDE COLETIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Depoimentos...** Disponível em: <<http://www.iesc.ufrj.br/assediomoral/depoimentos.htm>>. Acesso em: 15 set. 2007.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU-EDUSP, 1980.

KOUBI, G. Variáveis da noção de assédio. In: Bresciani, M. S.; Seixas, J. (org.) **Assédio Moral**: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas. Uberlândia: EDUFU, 2006. p.15-34.

LAUER, S. Chefe da Renault cria plano anti-suicídio para empresa. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 3 maio 2007. Folha Dinheiro, Caderno 2, p. 15.

LAVINAS, L. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 26 jul. 2005. Sinapse.

LEYMANN, H. **The mobbing Encyclopaedia**. 1996. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 29 ago. 2006.

LINHART, D. A caminho da desumanização. **Lê Monde Diplomatique**, mar. 2006.

LUBIT, R. O impacto dos gestores Narcisistas nas Organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 66 - 77. jul./set. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1480.pdf>>. Acesso em: 31 out 2007.

MACIEL, R. H.; et al. **Assédio moral no trabalho**: impactos sobre a saúde dos bancários e sua relação com gênero e raça: Relatório de pesquisa. Recife: Sindicato dos Bancários de Pernambuco/CONTRAF, 2006. Disponível em: <http://www.sindbancariospe.com.br/assedio/form_cadastro.htm>. Acesso em: 01 set. 2007.

MAFFILI, D. W. **Estudo da Rentabilidade Bancária no Brasil no Período de 1999 a 2005**. 2007. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/EOSA-724HK5>>. Acesso em: 03 nov. 2007.

MAYA, P. V. R. Trabalho e Tempo Livre: Uma abordagem crítica. In: JACQUES, M.G.C. et al. (Org.) **Relações Sociais & Ética**. Porto Alegre: ABRAPSO, 1995.

MENEGHEL, S. Psicólogas pesquisam assédio entre bancários. **Jornal de Londrina**. 22 de abril de 2007. Disponível em: <<http://portal.rpc.com.br/jl>>. Acesso em: 14 set. 2007.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

_____. Introdução à Metodologia de Pesquisa Social. In: **O Desafio do Conhecimento – Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo, Rio de Janeiro: HUCITEC, ABRASCO, 1996.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de Grupo**: Teorias e Técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MORGAN, G. A mecanização assume o comando. In: **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. p.21-41.

MOURA, M. A. **Assédio moral**. 2006. Disponível em: <www.abrat.adv.br>. Acesso em: 04 jul. 2006.

NATALI, J. B. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 ago. 2004. Mundo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mundo/ft1808200410.htm>>. Acesso em: 21 dez. 2006.

OLIVEIRA, C. Assédio Moral: prática abusiva. **Proteção**, Porto Alegre, p. 40-60, set. 2007.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO-European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. **Violence at Work in the European Union Recent finds**. Dublin, Ireland, dec. 2000. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/eusurvey/eusurvey.htm>> acesso em 13 de setembro de 2007

PALMA, S. A violência camuflada. **Observatório Social**. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=1147&Itemid=89&limit=1&limitstart=1>>. Acesso em: 21 dez 2006.

PALMA, S. A violência camuflada. **Observatório Social**. Disponível em: <<http://www.observatoriosocial.org.br/portal/index.php?option=content&task=view&id=1147&Itemid=89&limit=1&limitstart=1>>. Acesso em: 21 dez 2006.

PEREIRA, R. Lucro dos bancos em 2006 atingiu R\$ 27,5 bilhões. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 7 mar. 2007. Disponível em: <<http://clipping.planejamento.gov.br/Noticias.asp?NOTCod=341107>>. Acesso em: 07 mar. 2007.

RIBEIRO, C. T. R. **As Percepções dos Funcionários Sobre as Dimensões Formais do Programa de Controle de uma Instituição Bancária**. 2003. Dissertação (Mestrado executivo)- EBAPE, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_dissertacoes.asp?cd_cur=3&cl_status=D>. Acesso em: 03 nov. 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROVANI, A. Transtornos Mentais. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 fev. 2007a. Caderno Classificados, p.1-3.

_____. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 fev. 2007b.

SATO, L. A. Algumas notas sobre o emprego de metodologia qualitativa na pesquisa em psicologia social sobre subjetividade e trabalho. O enfoque etnográfico. Comunicação proferida na mesa-redonda "**Pesquisa em subjetividade e trabalho: a prática e os recursos metodológicos**." São Paulo, 1997.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a Identidade do poder nas relações de trabalho. In: Fleury, M. T. L.; Fischer, R. M. (coord.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989

_____. Reestruturação nos bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. In: **Educação & Sociedade**. Campinas: CEDES, v. 20, n. 67, ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 04 Jul 2007. Pré-publicação

SOBOLL, L. A. **Uma forma extrema de violência psicológica no trabalho**. 29 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.abrat.adv.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2007.

SYMON, G.; CASSEL C. **Qualitative Methods in Organizational Research**. Paper presented to the 24th International Congress of Applied Psychology. San Francisco. 1998.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO (5. região). Acórdão n.º 12.063/02. Relatora: juíza Maria Adna Aguiar. 18 jun. 2002, RO n.º 01.12.99.1872-50. **Diário Oficial**, 11, out. 2002.

_____. (9. região). **Notícias...** Disponível em: <<http://www.trt9.gov.br/comunicacao/noticias/noticias.asp> 04/07/2007>. Acesso em: 15 set. 2007.

TRIBUNAL SUPERIOR DE TRABALHO. **Notícias do Tribunal Superior do Trabalho**. 2005. Disponível em: <http://ext02.tst.gov.br/pls/no01/no_noticias.Exibe_Noticia_Raiz?p_cod_noticia=7802&p_cod_area_noticia=ASCS>. Acesso em: 15 set. 2007.

VALA, J. A Análise de Conteúdo. In: SILVA, A. S. e PINTO, J. M. (org.) **Metodologia das Ciências Sociais**. Porto: Afrontamento, 1986, p. 101-128.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org.) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VIOLÊNCIA no local de trabalho já é "epidemia", diz estudo. **Financial Times**, 15 ago. 2006.

WOLFF, Simone **Informatização do Trabalho e Reificação**: uma análise à luz dos programas de qualidade total. Campinas: Unicamp; Londrina: Eduel, 2005.

WÜNSCH FILHO, V. Perfil Epidemiológico dos Trabalhadores. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte. v. 2., n. 2., p.103-117, abr-jun 2004. Disponível em: <http://www.medicina.ufmg.br/dmps/2006/perfil_epidemiologico.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 1994.

YOKOYAMA, N. **Assédio Moral**: psicoterrorismo que destrói os ativos tangíveis e intangíveis da organização. 2005. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2005. 1 CD-ROM.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, A. N. **Uma visão sobre assédio moral**. Disponível em: <www.abrh-rio.org.br>. Acesso em: 04 de julho de 2006.

ANTONACOPOULOU, E. P. The Power of Critique: revisiting critical theory at the end of the century. In: GILSON, C. H. J.; GRUGULIS, I.; WILLMOTT, H (eds.). **Critical Management Studies Conference Proceedings**. Manchester, July, p. 14-16, 1999.

ARAÚJO, A. J. Aflição Silenciosa. **Proteção**, Porto Alegre, jun. 2003, p.70-76.

ARRUDA, Angela. Social representation theories and gender theory. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 117, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000300007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 04 jul. 2006.

BIRMAN, J. O assédio em questão. In: Bresciani, M. S.; Seixas, J. (org.) **Assédio Moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas**. Uberlândia: EDUFU, 2006. p.45-67

BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 211-217.

BRESCIANI, S.; SEIXAS, J. (org.) **Assédio Moral: desafios políticos, considerações sociais, incertezas jurídicas**. Uberlândia: EDUFU, 2006.

CASSITO, M. G. Inimigos Íntimos: parte 1. La medicina del lavoro. tradução exclusiva. **Proteção**, outubro de 2001 p.56-59

CODO, W.; SAMPAIO, J.J.; HITOMI, A.H. **Indivíduo, Trabalho e Sofrimento**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COSTA, F. H. R. **A Jornada de Trabalho e as Recentes Transformações no Setor Bancário Brasileiro**. 2002. Dissertação (mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. C155 **Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores**, 1981. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public>>. Acesso 12 jul. 2002.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (org.). **As Representações sociais**. Rio de Janeiro: Eduerj, 2002. p.17-44.

KILIMNIK, Zélia M. Trabalhar em tempos de fim dos empregos: mudanças na trajetória de carreira de profissionais de recursos humanos. **Psicologia Ciência e Profissão**, São Paulo, v. 18, n. 2. 1998.

MOSCOVICI, S. (org.) **Psicologia Social**. Barcelona: Paídos, 1985. p. 469-494.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**: investigações em psicologia social. Petrópolis: Vozes, 2003

MÜLLER, M. S.; CORNELSEN, J. M. **Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias**. 6.ed.rev. e atual. Londrina: Eduel, 2007.

PASSWORD. **K dictionaries**: english dictionary for speakers of portuguese. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PELISSARI, M. A. **O diário de campo como instrumento de registro**. 1998

QUEIROZ, M. I. P. Relatos Oraís: do “indizível” ao “dizível.” In: **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo, 1991.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a Técnica de Gravador no Registro da Informação Viva**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1991.

RIBEIRO, C. T. R. **As Percepções dos Funcionários Sobre as Dimensões Formais do Programa de Controle de uma Instituição Bancária**. Dissertação (Mestrado)-Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

SANCHES, A. T. **Terceirização e Terceirizados no Setor Bancário**: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical. 2006. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

SATO, L. A Representação Social do trabalho penoso. In: SPINK, M. J. (org.) **O Conhecimento no Cotidiano**: as representações Sociais na Perspectiva da Psicologia Social. [s.l.]: brasiliense, 1993.

SPINK, Mary Jane P. The concept of social representations in social psychology. **Cad. Saúde Pública**. July/Sept. 1993, vol.9, no.3, p.300-308. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300017&lng=en&nrm=iso>. ISSN 0102-311X. Acesso em: 04 jul. 2006.

APÉNDICES

APÊNDICE A – Terminologia do assédio moral utilizada ao redor do mundo

TERMO	QUEM USOU O TERMO E QUANDO O FEZ	PAÍSES QUE UTILIZAM	DEFINIÇÃO/ SIGNIFICADO	TRADUÇÃO
Mobbing	Heinz Leymann, nos anos 80 definiu o fenômeno como “psicoterror”, quando identificou formas severas de assédio dentro das organizações. Comportamentos de grupo semelhantes aos de animais.	Suécia, Alemanha, Dinamarca, EUA, Itália, Finlândia, e Suíça.	Um conflito que visa a manipulação da pessoa no sentido não amigável, através de ações repetidas, numa frequência média de duas vezes na semana, por um período de no mínimo seis meses, onde um ou mais indivíduos coagem uma pessoa, levando-a a uma fraqueza psicológica. Pode acabar em violência física. Associado mais a perseguições coletivas.	Deriva do verbo inglês <i>to mob</i> , que significa maltratar, atacar, perseguir, sitiar.
Bullying	Na Inglaterra, é usado para descrever humilhações, vexames e ameaças entre crianças. Passou a ser usado também no exército, esportes e família, junto aos idosos, assim como no trabalho.	Inglaterra, Austrália e no Canadá (em Quebec, fala-se assédio psicológico) Nos EUA e Europa, usado para situações escolares.	De definição mais ampla que o <i>mobbing</i> , vai de chacotas e isolamento até a condutas abusivas de conotação sexual ou mesmo a agressões físicas. Está mais relacionado com ofensas e violência individual que com violência organizacional. No âmbito da psicologia do trabalho, o termo é usado no estresse social, que introduziu o <i>bullying</i> a partir dele.	Do verbo <i>to bully</i> em inglês significa tratar com desumanidade, com grosseria. Já <i>bully</i> é a pessoa grosseira e tirânica que ataca os mais fracos.
Harassment	Carroll Brodsky, nos Estados Unidos, em 1976. em 1990, por Leymann.	EUA	Ataques repetidos e voluntários de uma pessoa a outra, a fim de atormentá-la, miná-la e provocá-la. Acarreta em efeitos nocivos à saúde e acrescenta que provavelmente é a ponta do iceberg	Do verbo inglês <i>to harass</i> , significa importunar.

TERMO	QUEM USOU O TERMO E QUANDO O FEZ	PAÍSES QUE UTILIZAM	DEFINIÇÃO/ SIGNIFICADO	TRADUÇÃO
Whistleblowers	Inglaterra, durante a idade média.	África do Sul, Austrália, Canadá, EUA, Hong Kong, Inglaterra e Nova Zelândia	Forma específica de assédio moral, com o objetivo de silenciar quem não obedece as regras do jogo, quem denuncia, tornando-se alvo de represálias. O denunciador tem a finalidade de alertar a opinião pública, e é usado mais nos setores de armamento e saúde.	Do inglês <i>whistleblower</i> , significa aquele que toca o apito, que denuncia, que toca o alarme.
Ijime	Fenômeno antigo no Japão, usado como instrumento de controle social. Nos anos 90 tornou-se chaga social, quando crianças cometeram suicídio ou abandonaram a escola.	Japão	Tem o propósito de estruturar a comunidade de trabalho. Surgiu da necessidade de ter trabalhadores sem crítica, sem individualismo e sem personalidade. Usado também para ofensas e humilhações às crianças nas escolas. Pode ocorrer em função de um desvio do exercício de poder com o objetivo de tomar o trabalhador mais dócil e menos reivindicativo.	Do japonês <i>ijime</i> , significa assédio.
Do Madogiwazoku para o Ijime	Japão, após não se contentar mais em colocar de lado os trabalhadores mais velhos ou inúteis.	Japão	Uma forma de fazer com que os antigos funcionários demitam-se das empresas diante das agressões ou pressões psicológicas sofridas com o assédio. Não é ijime (objetivo de estruturar a comunidade de trabalho) e sim um tipo mais cruel de assédio moral, que ainda não tem nome em japonês. Utiliza-se o <i>moral harassment</i> .	Madogiwazoku , do japonês, significa: "a tribo dos que estão próximos à janela."

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (2005); Heloani (2003).

APÊNDICE B – O que não é considerado assédio moral

NÃO É ASSÉDIO	DEFINIÇÃO	DIFERENÇAS ENTRE O QUE É O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL	COMENTÁRIOS/ PREVENÇÃO
STRESS	<ul style="list-style-type: none"> • Para Leymann, o estresse é um estado biológico e as situações sociais e sociopsicológicas o geram. • Hans Selye o define como sendo constituído por uma reação do organismo submetido a um agente estressante. • Comumente falando, entende-se pelas sobrecargas de trabalho e as más condições do mesmo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O assédio é mais que o estresse, mesmo que se passe por uma fase de estresse. • O estresse só é destruidor pelo seu excesso, porém o assédio é destruidor por si só. • No estresse não há a intencionalidade maldosa que há no assédio moral. • Em casos extremos, o estresse pode esgotar o trabalhador e levá-lo à síndrome de burnout, ou seja, a uma “depressão por esgotamento.” 	<ul style="list-style-type: none"> • As manifestações psíquicas do estressado são muito parecidas com as da vítima do assédio moral (apesar do quadro clínico ser diferente), como concentração deficiente, esquecimento, dificuldades na aprendizagem, perda de sono, indecisão, pesadelos, impotência, amenorréia, frigidez, ansiedade, perda do senso de humor, insegurança e bulimia. • Para preveni-lo é importante a prática regular de exercícios físicos, boa alimentação, bom nível de sono e consequentemente descanso. A nível organizacional, se deve buscar um bom relacionamento entre os funcionários, boa condução dos conflitos, reconhecimento do trabalho, boa comunicação, e participação dos funcionários na elaboração das metas.
CONFLITO	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito é fonte de renovação, de mudança. Tem sua origem na necessidade de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • O conflito em si não é danoso nem patológico, pode A diferença entre assédio e conflito é justamente que o conflito é explícito e o assédio, sutil, velado, vedando qualquer mudança. • No conflito, entre os envolvidos há uma relação simétrica, diferentemente que no assédio moral. • Contudo, conflitos que demorar a terminar podem permanecer de modo velado e passar a ser assédio moral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje se evita os conflitos, com o objetivo de diminuí-los ao máximo. Mas, o sofrimento existe através de estresse, cansaço, ansiedade, depressão, onde cada um sofre isoladamente. • As conseqüências do conflito podem ser positivas ou negativas, dependendo do grau de intensidade, aprofundamento, duração, contexto e o modo como ele é enfrentado e administrado. • Por ser útil até certo ponto, não deve ser evitado, mas sim conduzido para uma resolução. Poderia-se haver um mediador, e um espaço onde as pessoas possam se expressar sem que por isso sejam discriminadas ou sofram represálias.

NÃO É ASSÉDIO	DEFINIÇÃO	DIFERENÇAS ENTRE O QUE É O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL	COMENTÁRIOS/ PREVENÇÃO
GESTÃO POR INJÚRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento de certos administradores, despreparados, que maltratam a todos os subordinados, sem distinção, submetendo-os a uma terrível pressão, tratando-os com violência, insultando-os e injuriando-os, sem respeito algum. 	<ul style="list-style-type: none"> • A violência destes é observada por todos e não velada como no assédio. • Por também usar de procedimentos perversos, como colocar uns contra os outros, por vezes pode ser confundido com o assédio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente os funcionários ficam perturbados e pouco conversam entre si. Pode levar à depressão e a ataques de agressividade contra o agressor. • Uma ação coletiva, denunciando-o é necessária para que tenha um fim. A organização deve identificar estes gestores e impedir práticas como estas.
AGRESSÕES PONTUAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Como o nome já diz, é uma agressão pontual, podendo ser uma reação a algo ou uma impulsividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma agressão pontual é um ato de violência, mas não de assédio, pois naquela, não há premeditação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Juridicamente, se as agressões não ocorrerem por um determinado período de tempo, não é caracterizado como assédio moral e sim como agressão pontual. • Na organização deve haver um ambiente favorável ao bom relacionamento entre os funcionários, além da promoção de uma boa comunicação entre todos; atuando energicamente quando um destes episódios ocorrem na empresa.
VIOLÊNCIAS: EXTERNA, FÍSICA E SEXUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Violência externa, são atos de incivilidade, que partem de alguém que não está vinculado diretamente com a empresa. • A violência física, são atos violentos contra o físico de uma pessoa. • Violência sexual é uma questão organizacional, que precisa da estrutura de poder para se sustentar e ameaçar o outro. Ocorre entre desiguais, à medida que um dos elementos da relação dispõe de formas de penalizar o outro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar destas violências passarem para o assédio moral freqüentemente, não são consideradas como tal. 	<ul style="list-style-type: none"> • A questão destas violências é que são problemas organizacionais e como tal, estas devem desenvolver políticas para inibir esse tipo de prática. • No caso da violência externa, a organização deve proteger seus funcionários. • É importante denunciar a violência física. • O assédio sexual é um caso que provoca tristeza, revolta e indignação, que precisa ser denunciado e a vítima precisa ter acompanhamento, para que não se envergonhe do fato, não seja censurada ou discriminada, invertendo-se os papéis e fazendo com que, de vítima se transforme em ré.

NÃO É ASSÉDIO	DEFINIÇÃO	DIFERENÇAS ENTRE O QUE É O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL	COMENTÁRIOS/ PREVENÇÃO
MÁS CONDIÇÕES DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Condição de trabalho é a soma do ambiente físico, do ambiente químico, do ambiente biológico, das condições de higiene e segurança. As pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho que atingem diretamente o corpo do indivíduo exposto a elas também são consideradas como tal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar num pequeno espaço, mal-iluminado e mal-estruturado, em si não se caracteriza como assédio moral, a não ser que somente uma pessoa é tratada desta forma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más condições de trabalho devem ser denunciadas aos fiscais do trabalho, caso não se obtenha sucesso ao se pedir melhorias internamente.
IMPOSIÇÕES PROFIS-SIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões que dizem respeito à organização do trabalho, que estão de acordo com convenção coletiva ou contrato de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colocadas para trabalhadores pouco motivados para o trabalho não se caracterizam como assédio moral, apesar destes indivíduos afirmarem o contrário. • Muitos chefes pressionam, diariamente, os empregados para que atinjam as metas (absurdas) constantes nas cláusulas dos contratos, como no caso dos bancos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem aparecer sintomas de estresse, falta de motivação, cansaço e perda de produtividade. • A organização deve capacitar as pessoas que ocupam cargos de chefia a transmitir suas mensagens de forma respeitosa, levando em conta o ser humano que trabalha com ele.

Fonte: Adaptação de Dejours (1992); Freitas (2001); Hirigoyen (2005); Moura (2006).

APÊNDICE C – O caso de Justino

O nome do sujeito, dos citados e dos bancos foi omitido, em virtude de manter o anonimato.

A gerente que o assediou é chamada de “Mara”. O banco público que trabalhou primeiramente será chamado de “banco X” e o banco privado que comprou este, será chamado de “banco Y.” Para a vítima deu-se o nome de “Justino”, diante de sua busca por justiça.

Ficha do sujeito:

Nome: Justino	Sexo: Masculino	Idade: 38 anos
Estado Civil: Casado	Cor: Branco	Religião: Católico
Ocupação: Bancário	Formação: Ciências Contábeis	

Justino iniciou sua carreira quando passou entre os primeiros lugares em um concurso público de um banco estatal para escriturário. Trabalhou por quase três anos em uma agência, até que o banco foi privatizado, em 2000. Segundo ele foi a última vez que trabalhou fixo.

Começou a ser mandado pra outras agências, a princípio pra fazer a mudança de bandeira, de um banco para outro. “A gente [funcionários do banco X] trabalhava em conjunto com os funcionários do [...] [banco Y].”

Neste período as demissões começaram: “A partir daquela época, já houve milhares de demissões.” Com isso, a insegurança frente ao emprego também. “Então todo dia você chegava pra trabalhar [...] esperando e vendo pessoas que vinham trabalhar com você, que trabalhavam metade do dia e que chamavam a pessoa e ela não voltava mais.” Então, “você pegava o telefone e ligava pra um departamento onde você era acostumado a conversar com alguém, pra pedir uma informação, você ligava e a pessoa também não estava mais.”

Foi a partir desta época, começou a ter problemas, relacionados ao sofrimento do trabalho “só que eu nunca relatei nada com o trabalho.” Principalmente o problema de visão turva, que o prejudicava tanto dentro do banco, como fora dele. Este problema ocorria geralmente em ambiente de trabalho e era como se fosse uma névoa na frente de seus olhos, em que os números do teclado se embaralhavam e tudo ficava esfumaçado, turvo. Ao ir ao médico, não foi diagnosticado nada, pois fisiologicamente estava tudo correto. “[...] Eu ia falar o que para o banco, se nem o médico conseguia achar? O negócio era ir levando do jeito que dava.”

Quando acabaram as viradas de bandeira de grande parte das agências do banco (pois algumas ainda permaneceram com a bandeira antiga), na última agência, foi o lugar em que se teve mais demissões.

E eu tinha que sair de férias. Tava marcado e não tinha jeito. Eu saí de férias, mas eu não sabia pra onde eu voltava. Isso piorou a situação. Porque a única agência que eu podia trabalhar, o próprio cara falou que não queria ninguém pra ajudar ele. Não precisava. Até pra manter o emprego dele, acho que não queria ninguém por lá. Qualquer pessoa que entrasse, era uma ameaça.

Com a competição interna instalada, nas suas férias, ficou sabendo que o funcionário supra citado foi demitido e que ele iria ocupar seu lugar. “Então eu peguei essa agência como gerente. Apesar de não no cargo, mas na função. Eu fazia tudo.” Como o sujeito era o único que não tinha vínculo com o sindicato, de três pessoas que estavam nesta situação, sentia-se mais ameaçado, além de que “[...] eu era o único que era escriturário. O banco Y não tinha escriturário. Não existe este cargo no banco Y.”

Com isso, semanalmente apareciam propostas de trabalho em outras agências. “Toda semana vinha alguma coisa: não, você vai ter que ir pra tal lugar, porque é lá que surgiu a vaga.”

Na primeira proposta, pegou seu carro, “rodou” “praticamente um dia inteiro”, para ir a uma agência, olhá-la e voltar para dar a resposta no outro dia. “Daí eu pensei muito e nem preciso dizer que passei noite sem dormir, passei e no outro dia disse que não, e continuei.”

As seguidas demissões do setor bancário que vivenciou instaurou em si o medo do desemprego. “Você já trabalhava já se sentindo um desempregado. Essa é

a verdade, você trabalhava na empresa, achando que no outro dia você ia sair dela.” Independente de seu trabalho ou de qualquer outra coisa, não havia nada que lhe garantisse estabilidade. “Porque não tinha nada, não tinha nada pra que você se apegasse: tô empregado, fazendo isso daqui eu to bem. Mesmo fazendo tudo, você ainda tava, assim. Você não via nem horizonte. Nada.”

Foi quando surgiu uma vaga, “uma última chance de pegar.” Era há sessenta quilômetros da sua casa. Aceitou e foi para lá.

No primeiro banco em que trabalhou, tinha o cargo de escriturário sendo que este não existe no Banco Y. Esta foi a função que mais sofreu demissões nas reestruturações bancárias ocorridas com as privatizações, fusões e aquisições dos últimos anos. Iniciou o trabalho com “pouquíssimo” treinamento, pois teve a duração de um dia de trabalho normal, onde quem ficou responsável por treiná-lo desempenhou suas funções normalmente enquanto ele, com dificuldade, desenvolveu seu trabalho e ainda ouvia dos colegas que era muito devagar e que os funcionários do banco X eram devagar mesmo e que os do banco Y eram superiores a eles.

Aqui mudou de área de atuação. Justino desde o início da sua carreira, trabalhava na área Comercial que é a que lida com o cliente, com empréstimos, com contatos com clientes, passou a trabalhar na operacional que é a que lida com operações, com dinheiro. Para ele, esta foi uma mudança brusca, pois esta agência era “uma agência muito, com muito mais movimento, sofrendo pra caramba, mas,...level”.

Com a mudança de bandeira, o banco Y cobrava para que as normas fossem seguidas, e entre os funcionários, se falava que este banco era rígido, que “[...] todo dia tinha alguma coisa pra ler [...]”, para se tomar cuidado. “[...] E aquilo acho que foi na minha cabeça e [...] eu já gostava de fazer tudo certo e passei a fazer mais ainda.”

Desta forma pegou o trabalho, mesmo sabendo que não tinha a velocidade de alguns funcionários, então, se esforçava ao máximo para ser rápido e obedecendo as normas da organização.

Como cada um respondia pela sua área e ele tinha que responder pela sua, começou a ter problemas também com funcionários, pois estes “queriam fazer

[coisas que estavam contra as normas descritas pela empresa] e quando você não faz você acaba sendo uma pedra no caminho da pessoa.”

Então, passou a fazer serviços que não eram de sua função a pedido de seu superior, como se estivesse compensando o fato de estar empregado.

Eu fazia hora extra, eu fazia tudo, sem, é, como se fosse assim: uma compensação a mais por eu estar empregado. Quer dizer, todo mundo faz e eu tenho que fazer. Esta é a mentalidade que corre. Não adianta eu querer fugir disso. Eu tenho que fazer. Infelizmente não tem pra quem recorrer. Assim era meu pensamento.

Como estes serviços eram mantidos pelo gerente, não via maneira de recorrer para o banco. “Se a pessoa que é o gerente e sabe de tudo e me manda fazer, eu vou recorrer pra quem? Eu vou agüentar até onde dá. Vou fazer. Esse é o jeito que eu consigo levar.”

Nesta agência, trabalhou em torno de seis meses, foi quando recebeu uma ligação:

A pessoa [Mara] ligou pra mim, a pessoa dessa agência [em que estava trabalhando] e a pessoa que tinha tirado as minhas férias [outro funcionário do banco]. Ela sabia exatamente a função que eu executava dentro da agência, ela sabia que os papéis ficavam todos por minha conta. Então ela sabia que se ela me puxasse pra agência dela, eu faria todo o serviço. Aquele serviço que ela como uma funcionária nova naquela função teria trabalho para fazer. Então, com alguma pessoa que soubesse, seria mais fácil.

Apesar de não querer sair de onde estava trabalhando: “Aquele negócio, tá ruim, mas tá bom. Eu já tava adaptado.” Gastava aproximadamente metade de seu salário “[...] com a estrada”, pois tinha que manter seu carro em condições de rodar diariamente cento e vinte quilômetros.

Mudar eu não podia. Porque era muito inseguro. Você tava numa agência, podia ser chamado pra outra. Como essa que eu tava, era 60 km e a outra era 60, eu peguei e resolvi aceitar porque eu não tinha como falar não. A ordem não parte,... você não tem muito o que dizer, não eu não quero. Foi falado que a chefia que resolveu. Você ta sendo entre aspas convidado a trabalhar lá.

Aceitou a troca de agência, sem saber o que lhe esperava. “A pessoa [Mara] pareceu ser melhor do que aquela que eu trabalhava com ela.”

Fui pra lá, mas quando eu cheguei lá, eu descobri que lá era pior ainda de onde eu tava. Que eu tinha que fazer mais favores ainda e eu lidava com uma pessoa que, o outro que eu tava lá, eu sabia o que esperar dele, porque ele era transparente, eu não tinha nada que ter medo das atitudes dele, porque eu sabia quais as atitudes que ele

tinha a tomar. Agora, essa pessoa que eu tava com ela [Mara], era não era, era o contrário. Ela falava uma coisa e fazia outra. Ela tinha uma capacidade de transformar as coisas da forma que ela precisava, de se unir a quem ela precisava e de usar outras pessoas, de uma forma que desse benefícios pra ela sempre.

“E eu passei a ser problema pra ela, em vez da solução que ela pensava”, pois a cidade era pequena e era necessário que se fizesse muito favor “. Em virtude da agência em que trabalhava estar competindo com outro banco pelos clientes da cidade, "ela tinha medo de perder o cliente" e além de tudo, o banco Y estava pressionando-a para o cumprimento de metas, “porque as agências pequenas, elas não viraram banco Y, naquele tempo. Elas ficaram como banco X ainda.”

As condições de trabalho eram péssimas. “Tanto a nível de equipamento, como a nível de ergonomia, que é é... horrível. Você trabalhava com uma condição de 15 anos de ultrapassagem em relação a outros bancos.” No seu local de trabalho não havia espaço suficiente para o monitor do computador, o teclado, espaço para manusear o dinheiro e trabalhava-se em pé. Segundo ele:

Dentro de um banco onde você trabalha, que tem outros funcionários, onde uma agência foi transformada, tudo é levado no padrão, até o chão é colocado madeira porque disse que não pode-se pisar diretamente no chão. A parte de ergonomia é levada muito a sério. Só que, se todos são funcionários, porque que uma agência é tratada de uma forma e a outra de outra? É por causa do lucro?

Entregou-se ao trabalho. “Eu não podia parar pra pensar e eu fui me sujeitando cada vez mais com as coisas que eram feitas. Serviços que não eram da minha competência, que eu tinha que fazer, eu tinha que fazer, fazer o quê?”

E eu fazia cada vez [mais], passei cada vez a perder mais a minha capacidade de trabalho. Cada vez mais. E chegou um ponto que eu não tinha mais... vou colocar uma palavra, identidade como pessoa. Eu passei a ser assim, eu trabalhava a semana inteira no banco, eu usava meu carro, eu gastava o salário que eu ganhava, gastava na estrada e eu nem parava pra computar os gastos que eu tinha porque se eu parasse pra fazer isso,... hã.

“Se eu tivesse que gastar mais ainda. Uai, você não quer ficar? Então você vai fazer o que a gente tá mandando... É uma troca. Se você achar ruim, faz alguma coisa, toma uma decisão. Nós não vamos te pagar.”

Passou a não dar importância ao que sentia e ao que era feito para ele. “Eu tava numa situação [...] eu só via a frente, só via o banco, só via o que eu tinha de problema. Então tudo que se fazia pra mim, eu passei a tirar a importância.”

Sem reação, passou a aceitar tudo com normalidade, apesar de tentar um caminho diferente. “Eu passei a aceitar tudo isso como normal. Eu discutia, eu tentava mudar, mas como não mudava, eu aceitava. E a coisa só ia piorando e piorou bastante.”

Para os clientes, Mara mostrava-se como uma pessoa boa, fazendo todos os pedidos destes e com isso, Justino era o ruim. Como residia na cidade desde pequena, conhecia a todos. Muitas normas do banco eram burladas, para a satisfação do cliente, pois não se podia perdê-los para outro banco.

“Só que ela falava uma coisa e eu falava outra. Ela era boa e eu era ruim. Fica difícil trabalhar assim. Mas como eu preciso do emprego, tenho que trabalhar, né.”

“Eu só rezava pra que uma hora saísse uma transferência pra mim. Sai a transferência, eu saio e vou pra outra agência.” Enquanto isso, “tô gastando? Tô, mas se eu ficar desempregado não pé pior?”

Quando outros funcionários vinham cumprir as férias, eles viam o que acontecia, porém, não se colocavam, “porque pra eles era um mês ali, eles não tinham que se comprometer com nada. Eles sabiam que tava errado. Só que [...] eu não posso fazer nada. Infelizmente não posso porque eu vou sair. E eu [Justino] vou fazer o que?”

Com isso, sentiu-se abandonado. “Então, [...] ficava [...] abandonado, porque [...] a única testemunha que tinha, era [...] ela [Mara] e a [...] pessoa com quem [...] conversava [cliente]. Se você, pra pessoa, era ruim e a pessoa era boa, quem que ia ser tua testemunha? Ninguém.”

“Eu passei a tentar tirar cópia do que eu conseguia, mas mesmo cópia não conseguia tirar mais. Porque até o vigilante me fiscalizava pra ver o que eu tava fazendo.”

E ela [Mara] me conhecia muito bem. Porque no começo a gente tinha amizade, ela perguntava tudo o que ela queria saber. Ela já sabia o que ela queria saber. Queria saber o que podia me fazer mal e o que não podia. E ela sabia que uma parte, que a única coisa que ainda restava que me deixava ainda, que me mantinha era poder ficar perto da minha família. Ela tentou mais de uma vez fazer com que eu ficasse na cidade [e com isso, deixar a família morando em outra cidade, encontrando-se com eles apenas em finais de semana].

Ela colocou isso daí como imposição, só que ela não teve poder pra isso, ela impôs.

Como ele não mudou de cidade, ela passou a mandá-lo para outras e ele não era pago pelo deslocamento realizado.

O banco não paga pra mim [viagens a outras cidades a trabalho], porque a pessoa [Mara] sabia que eu já gastava demais e ela esperou que isso aí fosse mais uma razão pra me desmotivar. Entendeu. A razão de não pagar, ela queria que eu saísse. Não é só não pagar o dinheiro que você não vai receber. É não pagar pra dizer, você agora, vou te rebaixar mais um pouco, porque agora você vai trabalhar e você já ta pagando pra trabalhar, você vai pagar um pouquinho mais pra... e eu vou te mandar pra onde eu quero. Hora que ligar aqui, eu mando em você. Ninguém vai ligar pra você. Eu vou te passar e você vai. Acabou. E eu não vou te pagar nada. Você quer assim? Se não quer, procura uma outra coisa melhor.

“Eu não tinha estrutura pra falar assim: Não! Eu vou bater de frente com você.”

“Pra quem que eu vou recorrer? Vou recorrer pra pessoas que eu sei e que eu posso provar que sabiam disso e não faziam nada?”

“Então, a melhor, a melhor política que eu via era silêncio. Ficar quieto e esperar [suspiro]... que acontecesse algum milagre, alguma coisa diferente. Coisa que nunca aconteceu, só foi piorando.”

E aí, essa pessoa [Mara]... usou de palavras, usou de ações, usou de tudo o que ela podia pra me... vou usar a palavra: desmotivar. Tentar desmotivar, mas assim: tudo é... tudo intrínseco, tudo sem, nada de aparência externa. Uma coisa que só eu presenciei, tá. Eu e ela, mais ninguém. Tudo que ela pudesse fazer, assim, sem ser manifestado sem, sem ter que falar: eu quero você fora daqui. Eu quero que você saia. Você quer saber o que eu penso? Eu quero você saia da agência. Vai pra outra agência! Não tem outro lugar porá você ir? Sai do banco. vai pra outro lugar, faz qualquer coisa, mas sai daqui. Sai daqui porque eu tô cansada de tentar e não consigo tirar...você daqui. E eu vou continuar tentando.

“A relação de humilhações que eu passei, eu tenho descritos lá no papel. Tanto a questão da escada; a questão de eu ter caído na agência e ter que fazer cirurgia nas minhas férias, porque não tinha ninguém pra substituir, porque eu não ia conseguir.”

E eu não tô exagerando. Você já pensou uma pessoa, no horário de almoço dela, no horário de almoço, vir um coleguinha seu, você é minha chefe, aí vem um coleguinha seu no seu horário de almoço e você ta sempre acostumada a você fazer tudo pra ele, tá, aí ele chega, aí o cara mal do caixa não faz, não entrega o talão da mãe dele. Por quê? Porque o talão da mãe dele é pra ser entregue pra

mãe dele. O banco não aceita que entregue pra outro sem autorização. Aí, esse coleguinha vai na sua casa, pega você lá e você vem com seu coleguinha no banco, você entra no caixa, você cata o talão, você vai lá e você entrega o talão pra ele. O que que você ta dizendo? Eu mando, você obedece. Você aqui é meu empregado. Ele é meu amigo. Entre você e ele, é ele quem eu vou ajudar. Ta, você entendeu? Você viu! Você viu que eu mando meu amigo, você viu? Eu fiz um favor pra você. Ta, se precisar, pode voltar. É exatamente o que aconteceu, ta. Isso é um caso, entre os vários que ela fez. É assim que ela age.

“Os valores pra ela não existem. Existe pra ela, aquela mentalidade que sempre foi assim e sempre vai ser. Eu sempre fiz assim e sempre me dei bem desta forma. Não é você que vai me ensinar a fazer diferente, porque eu sei que funciona.”

A única coisa que você tem que fazer, é seguir o que eu falo. Só isso você tem que fazer. Nem isso você consegue fazer? Você não tem que bater de frente comigo, você não aprendeu ainda? Quantas vezes eu vou ter que te falar que você não pode fazer isso? Quando que você vai acordar? Que você ta completamente equivocado com o que você ta fazendo? A norma existe, mas, ela existe,... ela tem que existir, não quer dizer que eu tenha que seguir ela. E eu vou fazer do jeito que eu quero. E se tiver que ser desta forma, vai ser desta forma.

“Porque até outro dia, tinha uma situação, todo dia, não tinha um dia que não acontecia alguma coisa pra me tirar do sério, estressar, me ridicularizar [...]”

“E pior, daí o seu constrangimento também é usado pela pessoa [assediadora] contra você. [...] Aí ela passava a usar isso também como uma arma dela. Por quê? Porque se você, se você tiver antipatia do cliente com o teu funcionário, pra você é melhor ainda.”

Foi a repetição diária de tudo isso. Todos esses problemas. [...] Tudo isso começou pequeno. Assim, com o tempo, com a repetição diariamente, problema, problema, problema, [...] foram aumentando, [...] foram tomando proporção, [...] foram somando um ao outro, até o ponto que eu cheguei.

Então, [...] se você vê isso todo dia, todo dia, todo dia, você vai ver que fica insuportável, até porque a pressão do próprio trabalho já é estressante. Você trabalha com dinheiro, você trabalha com uma responsabilidade grande. Se você tiver que desviar tua atenção, todo dia ter uma atençãozinha a mais ali, você vai somando, somando e isso acaba com você.

“Fora as outras coisas que aconteceram antes, que foram, ... que são as humilhações diretas mesmo...”

“Tudo o que aconteceu eu tenho como levar a uma prova. Eu tenho.” Por exemplo: “eu fui transferido e não pagaram? Não, não pagaram. Olha na minha

conta e vê se entrou algum crédito na conta e olha lá se não trabalhei? Trabalhei. É.” Ou então: “você foi operado nas férias? Fui. O atestado. Fui operado nas minhas férias. Dois anos consecutivos.” Ou quando “ela ligou nas minhas férias e me deu opção. Ou pega o que tinha que pegar, ou demissão. Daí você pensa o que você quer.” “[...] Eu tenho identificador de chamadas em casa. Ela ligou da agência. Ela não ligou da casa dela. Ligou durante o expediente, ligou da agência.”

Após sair da agência, continuou a ser perseguido pela gerente, que ligava para saber se ele estava no hotel da outra cidade a qual estava trabalhando naquele momento e ela questionou ao atendente do hotel se ele estava a semana toda lá, ou se estava indo e vindo de sua cidade e conseqüentemente, morando com a família.

Nesta última agência em que foi transferido, a região da cidade não era mais a região de Londrina e sim a de Presidente Prudente - SP. Com isso, os vales alimentação que recebia foram transferidos para o estado de São Paulo, o que o obrigou a viajar para o estado de SP, para poder ter o benefício aceito nos estabelecimentos comerciais.

Pra mim eram feitas coisas que pra outros funcionários não eram. Porque que eu era tratado diferente? Isso que eu quero saber. É isso que eu entenda que seja prova. Que eu era tratado diferente! Porque que eu sou um funcionário diferente? Porque que não mereço ser ressarcido das despesas? O que que eu tenho de, de, de diferente dos outros? Porque isso? porque que eu tinha que ficar à disposição, enquanto que os outros trabalhavam tranqüilamente nas agências? Porque que minha situação é, era diferente dos outros? Por quê? Porque que eu tive aquela questão da escada lá? Aquilo lá é ridículo! Me fazer, na situação que eu tava, fazer o que eu tinha que fazer. Tem que ter um jeito de provar isso. tem que ter.

“Então, quando você ta debilitado, quando você ta na situação que eu tava, você não tem mais reação, você não tem reação, não tem.”

“Hoje eu não tenho, imagina então naquela época! Você não tem reação. A única reação que você tem é tentar ficar quieto. Ver se a coisa melhora por conta própria.”

“Mas a outra pessoa tem reação! Ela tem reação e ela sabe muito bem a situação que você já ta. Ela sabe muito bem o quanto você já foi... o,o...o quanto você já perdeu da tua capacidade, o quanto você ta fraco. Ela sabe. E ela sabe o que falta pra acabar de te derrubar! E foi exatamente o que ela conseguiu.”

Já era prática comum, quando ao final do dia, dava alguma diferença de caixa, ele a pagava. “Isso já era normal.” Ela sabia da dificuldade financeira dele. Ela tinha acesso à sua conta e insinuava que ele não servia nem para controlar suas despesas pessoais.

O que que faltava? Faltava separar da minha família, só isso. não faltava nada. E foi a última coisa que ela conseguiu. Ela conseguiu [...] nas minhas férias, me tirar da agência e me jogar numa função que ela sabia que eu não queria. Ninguém me perguntou se eu queria, foi feito. Ninguém ligou pra mim e falou: olha, não tem mais vaga na agência. Se você quiser, a única vaga que vai ter é de ferista [cobre férias dos funcionários de agências]. Eu quero que você pense e você me dê a resposta. Não foi feito isso. Eu simplesmente, no meio de minhas férias, recebi a ligação em casa: você foi transferido e pronto. Você vai ser assim, assim, assim, ah e tem mais [...], pra tirar mais uma na minha cara, ela fala assim: você, porque ela sabia que a questão de despesa não tava [bem]. Ah, vem de ônibus, ta, pra não gastar dinheiro.

Ele ficou com muita raiva diante deste fato. “Ela não é [...] minha chefe, [...] não é ela que é responsável por transferência [...], ela não tem esse direito.”

Eu tenho minha vida, eu tenho minha família, [...] eu não sou o banco, eu não tava dentro do banco, entendeu? Eu tenho, eu tenho minha vida, ela não pode fazer isso. não é porque ela é a gerente da agência e ela quer uma coisa do jeito dela, que ela pode mexer com minha vida da forma que ela quiser. É isso que eu não consigo entender!

Quando você entra numa situação dessas, se você aceitar essa situação como comum, vai chegar uma hora que isso não tem fim, ela só vai aumentar. Porque se você aceita uma coisa que não é, que é errada, como certa, como comum, o grau de, o grau de erro disso aí, de um passou pra zero. Então a outra que era dois, passou pra um. Se você aceitou uma coisinha hoje, você vai aceitar uma outra amanhã, e você vai aumentando, vai aumentando. Isso numa mecânica vai ficar tão, tão comum... eu acho que se aceita uma coisinha, pode aceitar tudo.

De tanto sofrimento, enfrentou seu maior medo, o desemprego. “Eu chamei ele [um gerente regional] pra conversar porque eu queria era sair do banco. Eu pedi pra sair. Eu fui simplesmente pedir demissão. Pedir pra ser mandado embora. Que eu não agüentava trabalhar.”

“A única coisa que eu posso dizer é que eu não tinha problema quando eu entrei, eu não tinha problema. Não é nada da minha vida pessoal que causou isso.”

Então procurou ajuda médica. “Eu fui no médico atrás dum remedinho. E veja bem, a palavra é essa mesmo. Eu fui atrás dum remedinho pra eu agüentar trabalhar. Só isso.” pois sua cabeça estava acelerada como uma centrífuga de uma

máquina de lavar que não desligava. O médico do trabalho diagnosticou depressão. Deu-lhe um atestado de 30 dias.

Ao passar pela perícia médica do INSS, lhe foi dado 60 dias de afastamento diante dos sintomas apresentados: tristeza profunda, paralisação na boca, visão turva, mãos trêmulas, dificuldade para falar, a boca travava, não conseguia olhar para as pessoas, olhando somente para o chão, não conseguia se olhar no espelho, pensamento fixado no trabalho, ansiedade, entre outros. Assim, em 2006, foi afastado do trabalho por depressão, inicialmente por 60 dias, prorrogado por mais 30. Foi neste período que as entrevistas ocorreram.

Descobriu que tudo o que estava vivendo no trabalho era consequência da prática do assédio moral quando recorreu ao sindicato.

Eu recorri. No dia que eu fui afastado, eu fui ao sindicato e contei toda a história. Foi minha forma de recorrer, foi verbal. Eu não tinha como fazer nada por escrito. Eu não tinha essa consciência. Eu tinha consciência só que eu não, tava bem. Eu não sabia nem o que eu ia fazer!

Foi quando percebeu e entendeu tudo.

E do tempo que levou, e dos detalhes. Quando você para pra pensar, os detalhes, eles vão aumentando. Você vai vendo esses problemas em coisas que você não via. Detalhes assim que você levava como comuns e que você vê que era, era também. Foi tudo premeditado, foi tudo feito certinho pra você. E você tava lá assim, lá parado no meio daquilo.

“Eu sabia que a pessoa [Mara] não ia com minha cara, mas eu não sabia que era pra tanto. Eu nunca liguei as coisas. Eu nunca peguei os, os detalhes um a um e peguei e liguei tudo.”

“Eu nunca achei que eu tava doente. Eu nunca entendi que eu tava doente. Eu só entendi na hora que o médico falou. E ele teve que me falar duas vezes, porque da primeira vez ele me falou e eu não aceitei.”

Eu não queria que virasse o que virou. Eu não fui no médico porque: ai, agora eu vou no médico, eu quero licença. Ah, eu vou ficar... seis meses parado agora, porque eu tô cansado, eu fui no médico, porque eu falei pra ele: eu não agüento mais trabalhar. Eu contei tudo pra ele. Eu falei: preciso, preciso de alguma coisa, preciso desligar, preciso desligar mais.

“Eu... eu só sabia que eu não tinha mais capacidade pra trabalhar. E que eu tava empregado, que o salário tava cobrindo as despesas. Cabou.”

Depois que eu fui descobrindo as coisas e relacionando, aí hoje eu sei. Eu sei. Precisei até de ajuda pra que alguém visse o, pra que alguém visse a minha história e lesse o que eu escrevi, pra dizer pra mim. Falar assim: você não ta inventando. Eu não tô inventando? [...] Porque pra mim eu tava inventando que eu tava numa situação, eu tava me sentindo péssimo, eu tava numa situação péssima e pra mim eu tava inventando uma forma de fugir disso.

“Porque nem eu acreditava que tinha acontecido comigo tudo o que aconteceu. Como é que eu deixei acontecer!? Não pode ser! Isso aqui não pode ser desse jeito. Porque que você não fez nada?”

“Tem tanta coisa que aconteceu que é difícil você aceitar que você deixou tudo acontecer. Como é que aconteceu? Você não viu isso na época? Você não acordou? Você não... tem cabeça? Você não conseguiu pensar que era isso que tava acontecendo? Não tinha!”

“Então, como era difícil pra mim aceitar isso, eu achava muito mais difícil pra outra pessoa entender, ler aquilo ali e não achar que eu tava inventando.”

“É uma situação... é ainda uma situação muito difícil. [...] é como se eu tivesse me matado, vamos dizer que tivesse uma parte morta e aí tem que fazer tipo uma autópsia dessa parte e eu tenho que provar o que foi que matou. Eu tenho que provar.”

“Agora eu tenho consciência, o que é pior! Agora eu tenho consciência. A consciência disso é pior ainda! Essa consciência me faz mais mal do que eu era. Ainda mais agora que eu sei que eu não posso fazer nada... É uma situação ridícula!”

“Eu não aceitava [...] que o que aconteceu comigo fosse o que aconteceu. Eu tinha que provar pra mim que era. Agora, só que provar pra mim não era suficiente. O problema era eu provar pros outros, é eu provar pra justiça que é o problema.“ Para ele, só a justiça irá comprovar que não está “louco.” “Porque pra mim, dava a impressão que era uma espécie de teoria da conspiração, aquilo que eu tava pensando.”

Como não queria admitir que tinha LER/DORT temendo que sua carreira futura fosse ainda mais prejudicada, pois segundo ele: “quem ia contratar um funcionário que tivesse LER no seu histórico?” Com muito custo, realizou um exame

de ultra-sonografia, que constou lesões no ombro. Então teve que aceitar a presença desta doença também.

Sobre o período que ficou parado, disse que não adiantou muito, pois a empresa não saiu da cabeça e ele não conseguiu fazer nada.

Eu não sei, eu não sei mais o que fazer. Eu sei que daqui alguns dias vai acabar essa porcaria desse [afastamento]. Eu tô há quase 90 dias parado. Eu não ... eu não consegui acreditar que eu tô há 90 dias parado, porque pra mim parece que foi ontem que eu saí do serviço. Porque eu continuo lidando com o banco, mesmo fora dele. Eu continuo falando do banco, eu continuo correndo atrás de ajuda. O banco ta na minha vida do mesmo jeito. Ele não saiu.

Eu não fiquei lá em casa, sentado, deitado assim, à toa, tranqüilo, descansando. Não. porque o que manda em mim, é a minha cabeça e ela não ta bem. Eu não tenho como ficar bem [...] porque ele é um sombra, [...] ele é a sombra que ta em cima de mim.

O Médico psiquiatra passou-lhe medicamento, contudo os efeitos colaterais do mesmo estavam incomodando mais que se não estivesse os tomando. Pediu para que trocasse, mas este respondeu que não poderia trocá-lo pois eram de última geração. Resolveu então diminuir a dosagem por conta própria, pois não queria ficar dependente do medicamento.

Então, hoje eu não vejo solução em lugar nenhum. Eu não vejo solução no medicamento. Eu não vejo solução que eu possa tomar por minha conta, porque, eu não consigo estudar, eu não consigo ler, eu não consigo fazer nada. Eu não posso pensar: não, eu vou sair dessa, mas eu vou tentar alguma coisa melhor. Eu não vou tentar coisa melhor, porque eu não tenho mais capacidade pra isso. Hoje eu não tenho. Se eu ficar desempregado hoje, eu to perdido! Fora o que pode acontecer depois, né.

Hoje eu to parado, hoje eu tô de licença. Eu já não aceito isso. imagina se eu ficar desempregado. Que é uma situação, que pra quem está acostumado a trabalhar, pra quem trabalha é uma situação muito pior. Pra tua cabeça, pra você aceitar que você não tem onde trabalhar, você não tem pra onde voltar, eu acho que é muito pior.

“A minha situação, pra mim já é uma vergonha. Se eu ficar pior que essa, vai, vai piorar muito!”

“Eu cheguei ao ponto de pedir pra ser demitido. De pedir aquilo que eu tinha mais medo. Porque eu não agüentava mais trabalhar.”

“Só que se eu voltar [a trabalhar], uma que eu não, não vou voltar e se eu voltar sem ter essa base [do nexa], das duas uma: ou eu peço demissão, ou eu

espero ser demitido. Quer dizer, eu corri tanto atrás disso aí pra descobrir que eu não posso fazer nada.”

Diante da indiferença dos médicos, se sente quase desamparado. “Eu tenho o caso, é verdade, eu não to mentindo em nada, só que eu não tenho ajuda.” Assim, “infelizmente o que vai acontecer é que eu vou ter que voltar e pedir demissão. Isso vai ser o que eu vou ter que fazer.”

Ele [o trabalho], ele, é como se minha vida tivesse toda baseada nele. Então, se eu vou tirar ele da minha vida, eu vou ter que colocar outra coisa. Tá, o que que eu colocaria? Tenho que ter um outro emprego, [dá um suspiro] só que eu não tenho capacidade. Eu sei que eu não tenho capacidade. Infelizmente é uma realidade. É uma realidade difícil. Difícil pra mim.

Quando questionado se voltaria a trabalhar no banco, responde que:

não vou voltar, não me vejo mais como funcionário. Eu não me vejo mais lá naquela mesa, naquela situação que eu tava. Isso me faz mal, tá. Não me vejo mais daquele jeito. Eu não me vejo mais trabalhando naquele banco, trabalhando com dinheiro, trabalhando naquela função que eu tava. Eu não consigo me ver mais lá. Eu não consigo nem ver aquele lugar mais, pra dizer a verdade.

Desta forma, está em busca de reconhecimento, “eu quero que o banco aceite que acontece o que aconteceu, não só comigo, porque acontece com outros. E que acontece com as agências e com os funcionários deles, da forma que ele trabalha.”

E eu quero que a pessoa que fez isso comigo, pague pelo que fez. Porque o banco tem um código de ética. Ele diz aqui que quem não cumprir o código de éticas vai ter problemas. Então eu quero assim: é vingança, não sei se é vingança. Eu quero que ela pague, pelo que ela fez. Eu quero que ela pague. Eu não quero ela trabalhando mais. Eu quero que ela sim perca. Ela eu quero que ela perca, porque ela tava muito acostumada a fazer o que ela quer e a agir da forma que ela quer. Eu quero que ela sinta na pele o que é perder alguma coisa. Ela vai perder. Ela vai porque ela não merece estar onde ela ta. Ela não merece, ela não tem condição nenhuma de tar onde ela ta. Ela subiu, ela ta nessa condição aí, porque ela usou de outros artifícios [...], ela não tem capacidade, ela não tem merecimento pra tar onde ela ta. Eu acho que ela tem que sair de lá. E entrar outra pessoa lá que saiba fazer o serviço. Pessoa que saiba, uma pessoa que mereça o cargo que ela tem.

“Se eu vou conseguir isso daí, eu acho muito difícil, muito difícil. Até porque o banco [...] não vai aceitar, o banco vai tentar de tudo pra desacreditar a mim, não a ela, ta.”

Para ele, o assédio sofrido “é ação, não é papel, é ação, é ato.”

A intencionalidade do assédio, pode ser vista desta forma:

[...] se for visto do meu ponto de vista, isso foi feito pra eu sair. Porque eu quero ver você gastar seu dinheiro, o dinheiro que você ganha, você não poder colocar teu filho num colégio, pra dar boa educação, porque você ta gastando, o que você não gasta com teu filho, você gasta com o carro.

Como conseqüências do assédio, destaca que influiu em sua vida profissional, pois perdeu a capacidade de trabalho; influiu em sua vida social, pois se afastou da família, dos amigos, do contato social e influiu na sua identidade.

Eu nem me via como pessoa mais, tá. Pra que que eu ia pensar em salvar a mim? Sem ter como salvar meu emprego [...], a única coisa que eu pensava era salvar meu emprego e eu não ser mandado embora. Eu tinha medo de ser mandado embora. Esse era meu único medo, ta. Essa era a única coisa que eu tinha medo, era de ser demitido. A única coisa que eu tinha na minha cabeça era isso.

Como conseqüências do assédio moral para si próprio, falou da seguinte forma:

Eu não era um bom profissional mais...não era mais. Eu não era mais, eu não era mais um funcionário que eu contrataria mais. Eu,... eu não tinha mais [...]. Eu não tinha mais aquilo que eu mais admiro num atendimento que é a pessoa trabalhar, ela gostar do que ta fazendo, é ela [...] pelo menos tratar a pessoa. Ela ter capacidade, ela ter, ela ter estrutura pra tratar uma pessoa, pra conversar. Eu não tinha mais isso.

“Eu cheguei ao ponto de [...] trabalhar, como eu te falei, eu não olhava mais nem pra cara da pessoas e eu me sentia mal por isso também.”

“Porque se eu chegasse pra ser atendido por outra pessoa, mesmo que fosse final de semana, comércio, em qualquer lugar, às vezes eu tinha inveja, no bom sentido, inveja da forma como aquela pessoa me atendia.”

“Então profissionalmente eu fui destruído! Destruído.”

“Nem eu gostava de mim mais. E se eu não gostava, quem que ia gostar?”

“É uma situação que traz tudo de ruim. Até a vergonha da própria situação é ruim.”

“A situação já era ruim, e o que dela desencadeou, ficou pior ainda. Ela, ela ficou ruim e ela travou dessa forma.”

Simplesmente ela ficou ruim. Tudo ficou ruim, até [...] minha auto-estima. Perde toda a auto-estima e aí [...] eu passei [...] a me

censurar até como pessoa e como funcionário. Eu passei a censurar a mim mesmo. Você não consegue, mas eu não conseguia mesmo, eu não ia conseguir nunca trabalhar como se nada tivesse acontecendo.

“[...] É como se tivesse alguém lá dentro falando assim: nossa como você ta. Você ,não,... olha o jeito que você ta, você não pode tá desse jeito.”

Eu não me aceitava mais. Eu não me aceitava mais porque eu não conseguia sair daquela situação e como uma espécie, vamos dizer uma defesa minha, eu comecei a agir daquela forma. Era a única defesa minha que eu podia ter, só que eu não aceitava que eu tivesse daquele jeito, que eu usasse daquele tipo de comportamento pra atender, porque eu achava que eu era muito melhor do que aquilo ali. Não que eu era melhor do que qualquer pessoa, mas que eu, eu era melhor que aquilo ali, e eu tava me sujeitando até a ser de um jeito que eu não era.

“E eu não conseguia sair da situação e o pior do que não sair da situação, eu me transformei por causa da situação. Eu me adaptei a ela. Fiquei adaptado.”

“Como se tivesse criado uma casca, um casco em volta de mim, pra pra conseguir ficar naquilo ali, só que eu não aceitava ficar dentro daquilo ali, ficar dentro daquela casca.”

É como se tivesse me vendo de fora, você acha que isso vai resolver alguma coisa? Não acha que isso piora? Você acha que isso que você ta fazendo é certo? Você acha que você abaixar a cabeça e ficar levando esse negócio desse jeito aí ta certo? Não, você precisa trabalhar!

Assim, eu me sentia culpado. [...] Eu comecei a agir de uma forma que eu não agia antes. Eu deixei de conversar. Eu passei a fazer tudo pra me proteger, só que essa forma de proteção minha, pra mim mesmo soava como falta de educação. O fato de uma pessoa chegar no caixa e eu não falar nada pra ela, eu só pegar o documento e passar, lá dentro alguma coisa me falava: mas e aí, é só isso que você vai fazer, você vai entregar pra pessoa e ela vai embora? Você não vai falar nada? Você não vai conversar? É só isso? Entregou e vai embora? Você gostaria de ser atendido desse jeito? Não, né.

Eu falo que eu era perfeito, eu sempre tive lá minha paciência, bem, torturada, sem ter, [como] conseguir sair das situações, só que a situação, ela tomou conta da minha vida inteira, não tinha pra onde eu correr mais. Não é uma situação que eu fechava a porta do banco e ia pra casa e ela sumia. Ela tomou conta da minha vida inteira. E ela foi feita do jeito pra que ela destruísse tudo aquilo que ela podia. Tudo aquilo que fosse mais importante, pra que ela pegasse. Tanto que foi a última, o último golpe que foi dado foi o que conseguiu me derrubar de vez, né.

Assim, não vê mais futuro para si, pelo menos neste momento.

Eu não vejo mais nada na minha vida. Eu não vejo porque [...] se eu fosse eu mesmo, se eu fosse eu inteiro, eu como pessoa, eu sei que

eu podia até tentar alguma coisa, porque eu tive capacidade pra isso antes. Eu tenho [...], meu irmão, minha irmã, a gente tem uma facilidade, vamos colocar assim, pra assimilar as coisas e pra fazer, a gente tem capacidade pra trabalhar assim, é tanto de trabalho como de aprendizado. Passava em concurso assim com uma facilidade danada. Então eu sei que se eu fosse aquilo que eu era antes, eu tenho certeza que eu conseguiria alguma coisa. Só que nem com isso eu posso contar. Por quê? Porque hoje eu não lembro.

Está sentindo raiva, da pessoa que o assediou e continua “numa boa”, raiva de estar parado, sente-se amarrado, mãos e pés.

E quem armou tudo isso tá numa boa também. O que é pior! Tá trabalhando, tá recebendo, tá contando seu tempo de férias. Quem tá parado sou eu. Eu tô com raiva. Mas não adianta ficar com raiva, é pior. [dá um riso nervoso] Tô assim [faz gesto com as mãos, como se tivessem algemadas], cada vez mais. Agora tá a perna também. Cada vez mais amarrado, amarrado.

Não consegue retornar ao trabalho neste momento, não sabendo qual seria sua reação frente a ele.

Eu sei que eu não consigo. Não é uma questão de querer ou não querer, é uma questão que, se eu voltar lá hoje, eu não vou conseguir trabalhar. Eu não vou conseguir trabalhar, eu não vou conseguir executar nada. Eu não tenho nem noção do que vai acontecer se eu entrar dentro do banco hoje pra trabalhar na minha função.

Como é que eu ia me comportar, porque eu tô vendo outro mundo, eu tô, eu tô tentando esquecer que o banco existe, se eu tiver que lembrar e voltar a fazer parte da minha vida, como ele fazia, eu não sei que impacto que vai ter isso. Como é que eu ia me comportar diante da situação. [...]

“Posso ter até, na minha visão de mim hoje como pessoa, como funcionário, é, você fala em [...] auto-estima? Eu não tenho. Nenhuma mais.”

“E é assim que eu vivi por pelo menos três anos. Eu não existia pra mim.”

Ao ter que se expor diante de profissionais da saúde e do sindicato, sente-se mal, vergonha dos outros saberem de sua situação.

Eu tô do mesmo jeito que eu tava do começo, até pior porque agora eu sei que as pessoas que conversaram comigo sabem de toda a situação. Mesmo o médico que é quem me afastou porque disse que eu tinha que me afastar do trabalho, quer dizer, se ele me afastou do trabalho é porque ele viu que eu não tava bem.

E tem outra coisa, tá acontecendo alguma [coisa] [...], tô ficando assustado. Eu sempre lembrei de tudo. Eu sempre reclamei de falta de memória recente, falta de memória recente. Fazendo isso aqui [histórico que pedi a ele], eu descobri que eu tô perdendo a memória passada também, tudo relacionado ao banco, eu tô esquecendo.

Apagou pra mim, apagou. Eu não consigo lembrar. Eu lembro, eu lembro o que eu tenho aqui, que eu lembro os fatos. Eu tinha alguma coisa por escrito, mas se eu tentar lembrar as cenas, eu não lembro mais. Eu não sei o que é isso. Eu não lembro de mim trabalhando, eu não consigo lembrar. O dia-a-dia do serviço, eu não consigo lembrar os códigos, eu tô esquecendo tudo. Parece que tem alguma coisa apagando tudo que tem relação com o trabalho. ta apagando. Eu não consigo lembrar nem como abre o caixa mais. Os códigos que a gente usa, ta tudo sumindo. Toda a mecânica de trabalho ta sumindo. E tudo relacionado ao que eu to descrevendo aqui [no relatório] também ta sumindo. Eu tenho por quê? Porque eu tenho alguma coisa anotado e eu tenho gravações e eu tenho papéis. Mas, tem alguma coisa de errado. Não vem na minha cabeça mais. [...] É como se eu tivesse pensado tanto nisso que minha cabeça deu um jeito de tirar isso, apagar. Porque se eu não consigo lembrar disso, não consigo lembrar de mais nada. Então é isso aí que ta sumindo.

Fala de outro esquecimento, que “[...] as imagens não vem. Quando você pensa em alguma coisa, vem imagem, mas não vem mais.” Isto é “[...] estranho [...]” para ele. Não vê lógica neste esquecimento e se preocupa, pois este esquecimento é de situações relacionadas com o trabalho, as quais nunca parou de pensar nelas.

Como não consegue ajuda do médico, sindicato e advogado, da forma com que ele quer, sente que “é uma situação ridícula essa. Eu tenho tudo na mão e não tenho nada.”

É o que eu te falei. Quando você pensa vem imagem, quando vem imagem, é como se fosse um fantasma que fica ali travado. Se ele não tiver ali pra travar, se não tiver na tua cabeça, do que que vai adiantar? E como eu tô insistindo em lembrar disso direto, tentar mexer com isso e fazer isso, é como que se eu tivesse sempre lidando com a mesma, como que se tivesse mexendo na ferida sempre. Mexendo no mesmo lugar e chegando no mesmo, sempre levando a minha cabeça a ir no mesmo problema e ela ter que lidar com aquilo ali.

“Ainda bem que eu tenho tudo aqui. [mostra o material] tem o arquivo e tem os papéis. porque senão hoje eu já teria perdido muito do que eu tenho, que eu lembro que tenho.”

“Ta tudo escrito certinho, nos mínimos detalhes, tudo, tudo. Questão de desmando, humilhação, [...] tanto dentro como fora da agência, ta tudo aqui, descrito.”

“Eu queria que o banco me dissesse: não, isso aqui não é isso que você ta falando, isso aqui é outra coisa, é assim. Isso aqui não é isso.”

As conseqüências sociais do assédio moral também foram abordadas pelo sujeito. Geralmente relacionada à família e amigos, à forma como foi atendido tanto pelo sindicato, como pelo médico, quanto pelo advogado.

Justino pouco falou sobre sua família nos encontros. Mas, nas oportunidades que falou, descreveu um sério problema familiar em decorrência do assédio moral. Disse que estava com problemas com a esposa, que seu casamento está em crise e em seguida complementou que este problema existe devido ao problema que está tendo no trabalho. Seu filho, de idade escolar constantemente ficava doente e tinha que ser levado ao médico. Tinha comportamentos ansiosos, agitação e agressividade na escola. Com o afastamento do trabalho, o filho melhorou. Vejamos algumas falas.

“Meu filho sarou só com a minha presença em casa. incrível. Só com isso ele sarou.”

Não porque eu brinque com ele, porque eu saía muito com ele, porque eu não tenho nem condição de fazer isso. Por mais que eu queira, não dá, tem alguma coisa que ta me travando demais. Eu tar em casa, já ta valendo pra ele. Nem problema de saúde, com médico ele teve nesse período agora, que eu tô em casa. Vivia no médico. Mais uma parte do problema.

Ao procurar ajuda sindical, médica e advocatícia, encontro “barreiras.” O médico sabe que ele tem esta doença, mas não faz um laudo para o INSS, estabelecendo um nexos causal, tão pouco aceita diminuir a dose, ou mesmo trocar sua medicação, que está trazendo muitos efeitos colaterais. O advogado, segundo ele, só quer saber da causa trabalhista, das horas extras não pagas, do valor das viagens não reembolsadas, situações econômicas e ele não concordava com esta abordagem, pois queria era reconhecimento do assédio que sofreu e assim, poder se reconstruir. Estas situações trouxeram-lhe sofrimento também.

O sindicato “é bom para evidenciar o problema, mas não tem tempo pra lidar com você.” Porém, “se eles não enfrentarem [o banco], ninguém vai enfrentar.”

Para ele, alguém do sindicato tinha que acompanhá-lo, dando apoio nas consultas médicas, com o advogado e para conversar com a empresa. Contudo, “todos estão ocupados.” E assim, “o sindicato não faz nada [do que ele queria].”

O sindicato quer que ele admita que tenha LER/Dort, mas não quer isso, pois se o fizer acha que vai se prejudicar para sempre, sofrendo com discriminação

devido à doença. Assim não a aceita, apesar de um exame de ultra-sonografia comprovando a lesão.

Certa vez, em uma das perícias feitas, disse que o médico do INSS falou que ele está correndo risco de ser demitido e perguntou-lhe se tinha consciência disso, o que achou um absurdo. Até o médico do INSS ficar indiferente com sua situação, pois foi o mesmo que lhe deu 60 dias de afastamento devido ao seu estado clínico.

Os médicos falavam pra ele deixar de lado e esquecer tudo o que passou, mas ele falou, “como eu vou esquecer?”

Somou agora, são dois problemas. Porque [...], agora reduzindo [a dosagem do medicamento] [...], a minha cabeça parece que entra [...] em curto. [...] O principal problema é a perda de equilíbrio. A perda de equilíbrio do corpo. Mesmo que se eu fechar o olho, se eu virar o olho, eu sinto como se fosse em câmera lenta. [...] Conforme o olho vira, o corpo fica balançado. E por incrível que pareça, parece que o coração acompanha os movimentos do olho. Eu não entendo o que é isso. As batidas do coração, parece que o próprio fato de mexer o corpo, elas alteram.

Percebe a situação como que se existisse um complô contra ele. “Mas eu não consigo fazer sozinho. Tudo, parece que tudo tá do lado, tudo do outro lado. Tudo dá certo. Não precisou fazer nada que tá tudo certo pra eles.”

Justino fala de uma diferença entre a pessoa e o funcionário, que a assediadora o vê como sendo empecilho. Para ela,

“você não tem família, você não tem nada. Você, você é uma peça e essa peça eu [assediadora] quero tirar e pronto. Não me interessa se você tem filho, se você tem mãe, se você tem pai, o que você tem. Não me interessa. Eu não tou vendo você como pessoa, tô te vendo como um empecilho muito grande pra mim. É assim que eu vou tratar.”

“O mesmo que eu sou ali, eu tenho minha vida particular. Tudo que é feito pra mim ali, me prejudica. Mas a pessoa [assediador] te vê como uma...[pessoa], ela perde, ela não vê mais você como uma pessoa, ou ela vê e pra ela isso não interessa.”

”É ridículo! Você, você não trata a pessoa, a figura do funcionário pra [...] [ela] é simplesmente uma pecinha que você pega ela daqui, passa ela pra cá.”

Mesmo assim, ele a vê como pessoa e pensa nas conseqüências de uma possível ação trabalhista.

Eu hoje, falando tudo o que eu falo aqui, eu ainda penso nessa pessoa como pessoa, eu penso aqui se isso acontecer, no que o marido vai pensar, no que o filho vai pensar. Eu já pensei nisso. Eu sei que isso não é uma coisa assim simples de lidar. Que isso aí vai causar prejuízo pra mais gente. Eu sei disso, eu tenho consciência disso. Eu sei que vai trazer problema. Só que eu cheguei num ponto [...], ninguém pensou em mim. Eu não vou poder pensar em ninguém. Ninguém pensou em mim. Não adianta, [...] eu tentei. Se você colocar isso por exemplo pro lado da religião: ai, você não pode fazer mal pra outra pessoa, o que te fazem você não pode levar... caramba!! Eu, olha, eu tentei de tudo, eu juro pra você, eu tentei conversar, eu tentei, eu não peguei e falei pra você assim: não e pronto. Tentei conversar, tentei colocar: olha, quer fazer faça, só me deixa fora.

Para ele, a empresa tem responsabilidade no caso, pois

O banco não vai [aceitar a ocorrência de assédio moral] porque, se ele aceitar, se ele aceitar o que eu to falando, em pouco tempo ele vai ter mais uns 50, 100 casos iguais se ele abrir isso. Então pra ele é muito mais fácil continuar fazendo de conta lá que ta escondido assim, que isso não existe, isso é coisa de,... ah, isso não existe não. isso nunca existiu e isso nunca vai existir. Que é assim que o negócio caminha, senão o negócio não vai caminhar. Senão vai aparecer muito caso e de certa forma eles não, não tem como resolver isso. Porque isso é, de certa forma isso se tornou comum, normal. É o normal, é o anormal dentro do normal pra eles. É aquilo que eu falei também: se você, se você entende o, se você tiver grau de zero a dez e você começar a achar grau de gravidade que você tem e que a partir do dois é comum, então, o três vai passar a ser um de novo, aí um pouquinho mais, a pessoa vai transgredir este três e vai pro quatro e assim vai e é assim que tá acontecendo.

A empresa precisa de um tipo de profissional, mesmo que ela não aceite que ela precisa, ela precisa. Ela tem que ter a função que tem, a capacidade que tem, que tenha a capacidade pra fazer este tipo de ação. Por quê? Porque o mercado que ela trabalha, é um mercado competitivo. Competição dentro desse mercado é feita dessa forma. Ela tem que aceitar um funcionário desse tipo. É o que faz ela lucrar.

“Agora se alguém vai ouvir o que eu tenho pra falar, vai querer, vai querer escutar, vai querer levar a sério, vai entender, vai entender como verdade o que eu to falando, aí já é outra coisa. O banco não vai.”

Ninguém, você não pega um funcionário que vai entrar num banco hoje e fala assim: você vai enfrentar isso, isso e isso, não. ele tem a norma, ele tem, ele tem uma visão assim, a visão correta da coisa. Quando ele entrar lá dentro é que ele vai ver que é a coisa certa. Se ele quer ou não ficar lá dentro, isso aí é problema dele. Tem quem se adapta a isso.

Já com relação à assediadora, percebia que:

pra ela a situação tava cômoda, tava ótima. Eu tô aqui, tô acomodada, tô na minha cidade, tô no emprego que eu ganho bem.

Eu tô tão bem aqui... tem que ficar desse jeito. Não me interessa quem pensa diferente de mim, não me interessa. Ta bom desse jeito. Ta ótimo pra mim assim! Eu escapei de tudo até agora, o tanto de demissão que teve, passei uma vida, fui por aí, rodei pra lá e pra cá, tô aqui na minha cidade de volta. É aqui que eu vou ficar. Essa agência vai ficar. Ela não vai acabar. Se eu tiver que fazer favor, vou fazer o que tiver que fazer, mas ela vai ficar aqui. Banco [...] [do Zé] ? Concorrência? Abrir agência? Nós fazemos tudo que eles fizeram. Eu preciso que essa agência continue. Eu sei que ta errado, mas, salvando o meu...

“Sempre vai ter isso? Vai, só que as situações foram criadas de uma forma que podia ser qualquer funcionário, mas fui eu.”

“Quando eu saí de lá, no dia eu falei: escuta, como é que vai fazer com a pessoa que vai vir aqui, você vê se você cuida. Porque o outro pode ter prejuízo da mesma forma que eu tive.”

O assédio, intencional, era como que legitimado, como necessidade do banco. “A pessoa sabia o que tava fazendo? Sabia. Ela teve ajuda? Ela teve. Agora, a pessoa que ajudou ela também não vai querer se expor. Ela vai dizer que ela fez tudo isso, por quê? Por necessidade do banco, necessidade de serviço. Sempre isso.”

Não existia a necessidade de serviço? Sim. Só que se existisse um pouquinho de humanidade e um pouquinho de pensamento a respeito da pessoa e não do funcionário, podia falar: não, eu, o cara ta entrando aqui, ó. Vamos pegar um outro lá. Vamos deixar ele quieto um pouco. Já ta gastando aí, vamos deixar ele, vamos ver com ele pelo menos o que ele quer. Se ele quer isso. Vamos conversar com outra pessoa, se outra pessoa não pode pegar, se outra pessoa não pegar..., substituir no lugar dele, porque ele já ta fazendo um monte de coisa pra gente, mas não os outros não eram nem,... não. Tem ele pra fazer, porque que vai pegar outro? Né?

Pode-se falar o que quiser... O banco usa essa palavra: necessidade do banco. ta. Essa necessidade do banco tinha que ter mais alguém pra ajudar essa necessidade do banco. Não tinha que ser sempre eu. Necessidade do banco tinha que pagar a minha despesa, porque eu não sou obrigado a trabalhar de graça. Não sou obrigado a usar meu carro de graça. A necessidade do banco tem que falar comigo. Eu não sou, eu não sou um pedaço de madeira que ta lá dentro que vai ser jogado pra qualquer lugar, sem que me falem nada. Sem que me falem nada pessoalmente. Eu acho incrível isso. A pessoa ligava pra outra, a outra vinha e dava o recado. Dava o recado. Não tinha o negócio de te ligar com uma semana de antecedência, era de um dia pro outro. Amanhã você vai ta, tchau.

Sobre seu retorno ao trabalho, diz que não consegue ainda, está sem capacidade de trabalho. Além de que o afastamento do trabalho trouxe-lhe insegurança, fazendo com que tenha medo do seu retorno.

“Então, não é uma questão de eu não, não é eu não quero voltar pro banco, porque se eu voltar pro banco na mesma função que eu tava, eu não vou ter melhora nenhuma, do mesmo jeito que eu tava.”

“[...] Aliás, na mesma situação que eu estava, né. [...] Se eu voltar agora, eu não sei nem pra onde eu vou ser mandado, só pra começar. Só de pegar o telefone e ter que ligar pra eles de novo e falar, olha eu vou voltar. Não sei o que me espera.”

“[...] Os outros vão me ver como dedo-duro. Vão me ver, eu vou ser mal visto dentro do banco, onde eu for agora, vão saber que foi eu que falei. Porque ela vai fazer isso de falar pra todo mundo.”

Então resume sua história da seguinte maneira:

Só que eu cheguei assim: eu passei por um monte de coisa ruim, aí, depois de toda essa coisa ruim [assédio], eu agüentei até o máximo, aí eu saí. Aí, eu fui descobrir tudo, essas coisas ruins [assédio] que eu passei. Alguém me disse. Eu liguei pra uma pessoa e essa pessoa falou assim que ia ver, conversar com ela, que ela precisava conversar comigo que eu precisava de ajuda. Quando eu fui conversar com essa pessoa ela disse pra mim que ela achava que eu não ia procurar ela, porque a maioria não procura. Eu não, eu vou procurar ajuda, eu quero ajuda, eu não vou voltar. Eu preciso de ajuda, eu preciso entender. Essa pessoa me deu todos os dados, eu fui fazendo e agora eu entendi o que eu passei, eu sei de tudo, mas, e aí? O que que eu posso fazer então? O que eu quero, é ajuda, eu quero que pra mim é justiça. Só isso que eu quero. Eu não quero ficar, eu não quero ficar aí, sem trabalhar aí, dependendo de INSS, é, eu não quero isso, eu quero simplesmente justiça. Eu quero que tudo isso que eu tenho pra mim que for verdade, que seja colocado como verdade pro banco também, que ele aceite que é isso que acontece.

Um monte de gente passa por isso, é o que ela mesma falou: as pessoas ligam lá, mas depois não têm coragem de ir. Essa pessoa volta a trabalhar, tá. Então quer dizer, eu enfrentei, mas eu enfrentei, tem que ter algum, eu tenho que ver alguma vantagem nisso, porque senão quem teve mais vantagem foi quem não fez nada. Dá mais vantagem você ficar quieto então. É mais vantagem. Se a coisa for pra correr desta forma que tá correndo, é mais vantagem você não ter trabalho nenhum. Por quê? Porque eu tô tendo que me expor, tô tendo que expor todo o meu problema, mas não vai ter compensação nenhuma. A pessoa que voltou pro serviço, parece que ela tá, parece hã, eles, tanto o que voltou, tanto o que trabalha dopado, quanto o outro, eles tão tendo mais compensação do que eu, porque eles não

se expuseram nada. Talvez um dia eles saiam e esqueçam tudo. Mais, mais prático... do que tentar lutar contra isso aí. Ta difícil. As pessoas que deviam, que entendem um pouco disso, que deveriam pelo menos fazer a parte delas não fazem.

Não dá. Lá dentro [do banco] vai ser sempre do mesmo jeito. Da mesma forma que aconteceu, é a forma que ta acontecendo hoje e é o que vai ser sempre. Sempre vai ser assim.

Os colegas de trabalho tinham uma postura indiferente, pois não queriam se envolver, demonstrando o individualismo gerado pelo modo de gestão.

Eu contava, só que ninguém, ninguém quer se meter nisso aí, entendeu. É um problema, mas é um problema que não é meu. É isso que a pessoa fala. É um problema que não é meu. Resolve o dia que você quiser. Daí eu não vou dentro da instituição me meter nisso daí. O que que eu ganho com isso? Eu não ganho nada. Eu vou ficar aqui, só vou fazer a minha parte e vou embora.

“Também não conheço detalhes, não vou me meter nisso daí. Eu tô vendo que tem alguma coisa errada, mas não vou me meter.”

Tinha consciência que sua produtividade caiu em decorrência da violência sofrida.

E eu hoje, vocês têm uma noção minha de produção como funcionário? Minha produção ta péssima! Ele falou que ele, eu falei: a única coisa que eu tenho a meu favor que fale é isso. vocês podem ter certeza que eu não faço nada de errado. A única coisa que eu posso dizer pra você é que do meu caixa não sai nada de errado. Onde eu trabalho.

“Aí, chega, você tem que discutir qual o nível, qual o nível aceitável de coisas aceitáveis. Você chega a um ponto de ter que dizer: [...] qual o nível de coisas que não devem ser feitas, que podem ser feitas.”

Tem pensamentos que vai morrer, que isso vai acontecer, é um fato e está ficando normal para ele. Sente que por todo este tempo “tem uma espada pendendo em cima da cabeça.” Mas agora o sentimento é mais intenso, pois a pressão do tempo está aumentando, pois o tempo de afastamento está se esgotando e com isso terá que retornar ao trabalho e encarar a situação novamente.

Disse que está correndo na estrada (140, 160, 180 km/h) e que o carro não agüenta correr “não foi feito pra correr.” Por alguns momentos, tira o cinto de segurança em parte; tem “momentos de branco”, quando esquece como dirigiu um trecho da estrada. Está fazendo ultrapassagens perigosas, querendo ganhar na corrida de carros mais potentes que o dele. Disse que está descarregando o stress

no carro. Estas atitudes, diz ser de “irresponsabilidade.” Ele consegue ver que está assumindo riscos demais na estrada. Acreditava que se morresse, todos da família vão ficar bem. “Vão ficar melhor do que agora, pois tem o seguro de vida.”

Tem se sentido inútil e com raiva, uma raiva muito grande de si mesmo, por não fazer nada; de uma incapacidade de relacionamento interpessoal; de frustração (essa é grande); de tortura, de estar “travado.” Se sente em uma “linha reta, sem saída.”

Na época de retornar ao trabalho, buscava reconhecimento e justiça, questionando o que faria, se conversaria com o banco, ou iria para a justiça, pois não queria se expor. Como se pode ver nas falas abaixo:

Só que não é uma questão de dinheiro, eu preciso de uma base. Pra que o tempo? Não adiante simplesmente sair. Eu perdi muita coisa, eu perdi muita coisa, pelo meu trabalho e [...] eu quero receber por isso. Não é que eu quero dinheiro do banco, eu quero que ele me pague o que ele me fez lá dentro. E eu quero, se possível, que quem fez também pague. O que eu acho que vai ser muito difícil. Não vai acontecer. Mas, eu tô disposto a [...] me expor, eu quero ver até onde vai.

Ou eu vou ter que fazer o seguinte: eu vou ter que apelar pra ajuda do banco. Vou ter que ligar pro banco e pedir pelo amor de Deus pra ele me ajudar. Só que eu não quero fazer isso. Eu não quero, eu não quero mais o banco. Eu não quero mais. Pra mim o banco acabou. Eu não me vejo mais nele.

Assim foi o caso de Justino, que teve que pedir demissão do banco Y e hoje busca justiça para seu caso na Justiça do Trabalho.

A seguir descreve-se o trecho da entrevista em que ele fala sobre o memorando que recebeu do “Dia do Caixa”.

“SABER O QUE DEVE E O QUE NÃO DEVE SER FEITO” [leitura do texto]

Ta bem claro e é assim que as normas são, mas cuidado com o que você vai fazer, assumo o risco. Assuma, saiba assumir o risco pra satisfazer o cliente. Saiba, essa é a mensagem passada por ele, pelos dois chefes ali, ta.

Meu entendimento é esse, saiba assumir o risco pelas coisas. Não leve tanto pela norma, porque senão você vai perder. Ta dizendo na parte que ele fez: “romper limites, para o cliente.”

Isso não tá no sentido [literal]. Isso daqui é o sentido figurado. Se eu for discutir com ele, ele vai falar: não, eu não tô dizendo pra [...] [burlar normas] eu tô falando limites assim de atendimento, surpreender o cliente. Mas eu sei que isso aqui significa [outra coisa].

Tem que saber o que você deve, fazer de conta que não vê e que você deve [fazer].

“ELE É ATENCIOSO, COMPROMETIDO E OUSADO” [leitura]

Ousado.

[...]

Pêra aí, eu falo pra ele [gerente regional], você quer que eu faça tudo pela empresa? Eu faço. Você vai só assinar uma carta pra mim dizendo que você assume toda a responsabilidade pelo que acontecer. Que os atos que eu vou fazer, estão liberados pra eu fazer isso. Ele não vai assinar esta carta.

“O QUE PODE E O QUE NÃO PODE, O QUE DEVE E O QUE NÃO DEVE SER FEITO” [leitura]

Tem que saber fazer as coisas diferente. Poder não pode, mas deve.

Deve. Dever não deve também, mas pode, entendeu?

São coisas, essa é a mentalidade. Essa é a que deve ser seguida.

[...]

Ele já falou pra mim, ele não quer um cara que não tem inteligência. Quando eu falei que eu conversei com ele lá. Ele não quer uma pessoa que não tem inteligência, só que ele não quer ninguém que siga regras, assim, que veja as regras como uma coisa que tem que ser seguida sempre, ta. É por aí...As regras existem, só que elas dependem do cliente e do interesse do banco nesse cliente.

O funcionário que assuma o risco. O funcionário que assume o risco. Se você ta como empregado, então você saiba assumir, se acontecer alguma coisa, lógico, vão dizer que nós, [somos os culpados].

APÊNDICE D – Roteiro de pesquisa

Assuntos a serem abordados nos encontros:

1. Fale sobre sua história ;
2. Fale sobre sua trajetória de trabalho;
3. Fale sobre seu local de trabalho;
4. Fale sobre as práticas de assédio que sofreu;
5. Fale sobre quais eram os comportamentos dos colegas de trabalho;
6. Fale sobre os seus sentimentos durante todo este período;
7. Fale sobre suas reações durante este período;
8. Fale sobre a organização de trabalho;
9. Fale sobre a pessoa que cometeu estes atos;
10. Fale sobre sua situação atual;
11. Fale sobre seus planos para o futuro;
12. Fale sobre sua relação com sua família e amigos atualmente.