

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DCA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SOCIAL**

**Jorge Alberto Klein Junior**

**AS DISCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**Porto Alegre**

**2016**

**Jorge Alberto Klein Junior**

**AS DISCUSSÕES DO ASSÉDIO MORAL EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador(a): Profa. Dra. Andrea Ultramari Poletto.**

**Porto Alegre**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a minha professora Andrea Poletto Oltramari que me despertou interesse ao longo do curso sobre o tema de Gestão de Pessoas, o qual serviu de base para o presente estudo. Agradeço a ela, também, por aceitar ser minha orientadora e prestar um auxílio inestimável para o desenvolvimento deste trabalho.

A minha família, por compartilhar os momentos mais difíceis que permearam a minha formação acadêmica na UFRGS, por jamais medir esforços para, de alguma forma, contribuir nos meus estudos desde a formação escolar. Assim como pelo amor, carinho e apoio incondicional concedido.

Aos meus colegas de faculdade que tornaram de alguns momentos dentro da universidade os melhores já vivenciados na minha vida.

Aos amigos de infância que impulsionaram os meus estudos para realização do vestibular e me ajudaram na escolha do curso que melhor se encaixava com os meus anseios.

Por fim, agradeço a todos os envolvidos nos processos acadêmicos da universidade, desde os porteiros, bibliotecários, funcionários da COMGRAD, até aos professores que sempre deram o máximo para contribuir com o melhor ambiente acadêmico possível, com uma paixão incomensurável pela profissão que exercem.

## RESUMO

Segundo um estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) em 2013 o setor bancário extinguiu dez mil postos de trabalho. Como consequência da implantação das novas atribuições sob o sistema de gestão de metas por resultados, geram-se benefícios aos bancos e malefícios àqueles que lá trabalham. De acordo com dados da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), mesmo com a retração econômica do Brasil, o setor bancário foi o mais rentável do país no ano de 2015. Já para os funcionários das instituições bancárias a situação não é a mesma, pois são recorrentes os casos de assédios devido às ambiciosas cobranças de metas, muitas vezes excessivas, de seus gerentes. Este pode gerar depressões profundas, doenças cardiovasculares, entre outros que podem gerar até mesmo o afastamento dos bancários. Assim, o presente estudo tem o objetivo de discutir o assédio moral e identificar as consequências da sobrecarga de trabalho a partir das metas abusivas em uma instituição pública bancária brasileira bem como apresentar os problemas de saúde relacionados aos assédios praticados no banco. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental a partir de documentos fornecidos pelo SindBancários (Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região). Ademais, buscaram-se alguns processos para análise sobre os casos de assédio moral em instituições bancárias para ver como se tem trabalhado com esta questão nos tribunais responsáveis. A partir disto, buscou-se identificar informações como: relatórios e documentos organizacionais relacionados com o tema, dados quantitativos e qualitativos referentes à distribuição dos recursos, a forma pela qual estes são executados e quais os processos e ferramentas utilizadas pelos gestores bancários. Afora isso, serão realizadas entrevistas semiestruturadas tanto com funcionários do banco em questão, quanto com os gerentes das agências, além de representantes do Sindicato.

**Palavras-chave:** assédio moral; saúde do trabalhador; relações de trabalho bancário; gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1: Formas de expressão do assédio moral.....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 1: Campanha de incentivo a Denuncia de Assédio Moral.....</b>	<b>31</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
1.1 DEFINIÇÕES ACERCA DO SISTEMA BANCÁRIO.....	12
1.2 HISTÓRICO DA GESTÃO E DO TRABALHO BANCÁRIO .....	13
1.3 MUDANÇAS NA GESTÃO E TRABALHO BANCÁRIO DO SÉCULO XXI.....	17
<b>2. O ASSÉDIO MORAL: UM NOVO DEBATE SOBRE UMA ANTIGA VIOLÊNCIA</b> .....	22
2.1 DEFINIÇÕES ACERCA DO ASSÉDIO MORAL .....	22
2.2 AS FORMAS DE EXPRESSÃO DO ASSÉDIO MORAL .....	26
2.3 AS METAS E O ASSÉDIO MORAL.....	29
2.4 DENÚNCIAS DE ASSÉDIO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS.....	29
2.5 LEGISLAÇÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL .....	32
2.6 OS TIPOS DE ASSÉDIO NO TRABALHO .....	33
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	36
3.1 OS PARTICIPANTES BANCÁRIOS .....	38
3.2 OS PARTICIPANTES SINDICALISTAS .....	38
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	39
4.1 COMO AS METAS ABUSIVAS E O ASSÉDIO MORAL SOBRE OS SERVIDORES DO BANRISUL AFETAM SEU TRABALHO E SAÚDE .....	39
4.2 QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA SOBRECARGA DE TRABALHO A PARTIR DAS METAS ABUSIVAS APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA.....	46
4.3 ASSÉDIOS PRATICADOS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA .....	49
4.4 OS SINDICALISTAS E A LUTA PELA CLASSE TRABALHADORA .....	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	55
<b>APÊNDICE A - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DO BANRISUL</b> .	58
<b>ANEXO A – ANÁLISE DO TRT: DECISÕES JUDICIAIS SOBRE ASSÉDIO MORAL</b> .....	65
<b>ANEXO B – ANÁLISE DO TRT: O DANO MORAL E A NEGAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL</b> .....	66

## INTRODUÇÃO

Dentro do cenário capitalista decorrente de mais de um século de existência, concentra-se a exigir cada vez mais do sistema de produção que tem por base o processo taylorista-fordista. Levando em conta os crescentes avanços tecnológicos que se vivencia neste cenário, é comum que ocorram significativas mudanças nas grandes empresas para que aumente a produção dentro de um espaço que se torna cada vez menor e mais competitivo. Por não ser uma tarefa simples e devido às exigências impostas no mercado, o ser humano vem buscando incessantemente novas habilidades e competências para manter-se no mercado de trabalho (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011).

Em relação ao sistema bancário, observa-se que tal sistema se insere neste processo de fortes inovações tecnológicas, as quais têm demonstrado relevantes aumentos de produtividade e a maximização de recursos disponíveis como o tempo e o trabalho (GRISCI; BESSI, 2008). Sobre os impactos destas inovações tecnológicas para os bancários é notável que as grandes operações de dinheiro em espécie, do grande e tradicional fluxo de papéis e documentos que eram, diariamente, contabilizados pelos escriturários, atualmente estão deixando de existir devido à substituição pelos sistemas eletrônicos, pelos aplicativos disponíveis para quase todos os *smartphones* e pelos caixas eletrônicos, que estão cada vez mais acessíveis, ágeis e, principalmente, completos levando em conta a oferta de serviços disponíveis.

Como resultados das tecnologias que hoje se tem, é inevitável que desencadeie em um corte no número de funcionários dentro das agências. Os caixas eletrônicos, que são conhecidos como um canal de autoatendimento possibilitam ao usuário que ele faça diversas operações sem que seja necessário o auxílio de um funcionário, exceto em casos específicos dos quais os valores de saque e/ou pagamento ultrapassem os limites definidos pelo banco, ou no caso de pessoas que não saibam operar com tais máquinas. Sendo assim, o número de atendimentos realizados pelos caixas do banco vem se tornando cada vez menor com o tempo, o que faz com que esses funcionários recebam novas atribuições diferentes das que estão acostumados a realizarem em seus cotidianos. Porém, tais atribuições ocorrem com cobrança de metas consideradas extremamente difíceis de serem atingidas, além de muitas vezes serem consideradas coercitivas para com o manutenção de seus cargos dentro da instituição

bancária. (GRISCI; BESSI, 2004). Não é incomum que para se atingir as metas, alguns trabalhadores vendam produtos financeiros fora do ambiente de trabalho, como em convenções, festas familiares, entre outros, o que, de certa forma, é prejudicial a alguns clientes, pois acabam adquirindo produtos que não precisam e que algumas vezes nem sabem exatamente do que se trata. Traçando um paralelo entre estas cobranças e seus respectivos resultados, segundo um estudo do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), em 2013 o setor bancário extinguiu dez mil postos de trabalho.

Como consequência da implantação das novas atribuições sob o sistema de metas por resultados, geram-se benefícios aos bancos e malefícios àqueles que lá trabalham. Isto, pois, a instituição maximiza seus lucros, aumenta a captação de clientes, oferecem novos e variados produtos, dá maior assistência ao cliente, aumenta o lucro contábil, entre outros (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011). De acordo com dados da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), mesmo com a retração econômica do Brasil, o setor bancário é o setor mais rentável do país no ano de 2015, os cinco maiores bancos (Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander, Banco do Brasil e Caixa) obtiveram um lucro 27,3% maior em relação ao mesmo período de 2014, o que representa R\$ 36,3 bilhões de reais.

Já para os funcionários das instituições bancárias a situação não é a mesma, são recorrentes os casos de assédios devido às ambiciosas cobranças de metas, muitas vezes excessivas, de seus gerentes. Este pode gerar depressões profundas, doenças cardiovasculares, entre outros que podem gerar até mesmo o afastamento dos bancários. De acordo com Dados do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), em 2012 foram 21.144 trabalhadores bancários que se afastaram de seus cargos por problemas de saúde, sendo que 25,7% destes foram por estresse, depressão e síndrome do pânico.

Porém, os problemas de saúde decorrentes não influenciam apenas na vida profissional dos bancários. Abalados psicologicamente, por muitas vezes os funcionários das instituições bancárias não conseguem esquecer o trabalho ao chegar em casa, os problemas “deixados lá”, as metas ainda não obtidas, a pressão e o assédio que podem ter sofrido, entre outros que podem influenciar em muitos outros aspectos do cotidiano. De acordo com Oltramari e Grisci (2012), os resultados podem acarretar em:

Adoecimentos, crises conjugais, reprodução dos modelos de modo acrítico na carreira dos filhos, desorganização da vida familiar, relações amorosas efêmeras, individualismo nas relações são algumas das decorrências possíveis (OLTRAMARI, 2010). Adicionalmente, a autora indica que o medo que decorre de ser excluído do mercado de trabalho, tanto pela idade quanto pela competição acirrada que se trava

em busca de uma carreira de sucesso, os faz manipular informações sigilosas, negligenciando, por vezes, certas regras e normas da empresa. (OLTRAMARI; GRISCI, 2012, p. 129)

Diante disto, é previsível que as vítimas de assédio e de cobranças realizadas muitas vezes de maneira humilhante por seus superiores ou até mesmo colegas, venham a se sentir ameaçadas e pressionadas pela maior insegurança no emprego, pelas dificuldades nas relações interpessoais, moral baixo, problemas emocionais, diminuição da motivação e lealdade dentro do ambiente de trabalho (OLIVIER; PEREZ; BEHR, 2011).

De acordo com a CONTRAF, em 2013, dois a cada três bancários brasileiros já sofreram assédio moral (ou seja, 66,6% dos bancários), sendo boa parte destes tendo afastamentos por problemas de saúde decorrentes das metas abusivas. Portanto, este trabalho buscou estudar as relações do assédio moral vivenciado pelos grandes executivos bancários e também por seus funcionários, procurando entender como eles repassam tais cobranças e como isto tem repercutido na vida destes funcionários das instituições bancárias, em específico do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (Banrisul). Com isso buscou-se responder a seguinte questão: em que medida as metas abusivas e o assédio moral sofrido pelos servidores do Banrisul afetam em seu trabalho e sua saúde?

Desta forma o estudo teve como objetivo geral identificar se as metas abusivas e o assédio moral sobre os servidores do banco estudado afetam seu trabalho e saúde. Com o intuito de se alcançar esse objetivo geral, foram objetivos específicos deste estudo:

- Identificar as consequências da sobrecarga de trabalho a partir das metas abusivas em uma instituição bancária;
- Apresentar os problemas de saúde relacionados aos assédios praticados no banco;
- Identificar os principais tipos de assédio moral praticados nas instituições bancárias;
- Identificar como os sindicatos atuam diante do Assédio Moral.

A importância do tema justifica-se pela presença dos decorrentes problemas relacionados à gestão e os frequentes casos de assédio moral, o que tem se tornado cada vez mais graves e comuns em instituições bancárias. Até 2015 trabalhei em um banco privado na cidade de Porto Alegre e a grande decorrência de problemas relacionados à gestão dos executivos bancários me despertavam interesse em aprofundar os conhecimentos sobre aquelas situações vivenciadas no cotidiano, sobretudo pelos assédios observados e sofridos ao longo do tempo. Além disto, pela grande quantidade de funcionários com problemas de saúde relacionados ao estresse em que eram submetidos. Sendo assim, as situações elencadas foram

me despertando interesse em estudar o caso de um Banco Público, o qual parecia se distanciar muito de uma instituição privada.

Ocorre que os bancários, devido a promoções durante a carreira e a concomitante elevação de nível hierárquico, deslumbram-se com seus novos cargos e com o *status* que o mesmo traz. Junto com a com nova carreira, novos desafios são exigidos, os, então executivos, passam a ser responsáveis pela realização e cobrança das metas por resultado, passando a aumentar a quantidade e complexidade de seus trabalhos (OLTRAMARI; GRISCI, 2014). Aliado a isto, a instabilidade e a imprevisibilidade na vida dos executivos bancários os conduz a tomar decisões das quais nem sempre são as melhores para seus funcionários. A informatização dos Bancos trouxe consequências relativas à extinção de muitos postos de trabalhos, o que faz com que o bancário aumente cada vez mais seus conhecimentos para sobreviver à competitividade entre seus colegas, a necessidade de manutenção de seus empregos perante as novas tecnologias implementadas que automatizam o então trabalho manual, as dificuldades perante o enfrentamento das crises financeiras atreladas ao sistema de metas por resultado, fazem com que os grandes executivos sejam extremamente cobrados, e como em um jogo de dominó, repassem a cobrança e estipulem metas diárias a seus funcionários. Por conseguinte, as consequências podem ser consideradas drásticas, há uma enorme pressão pelo cumprimento sistemático das metas consideradas inatingíveis, que vai além dos limites físicos e psíquicos do trabalhador, impondo um aumento da jornada de trabalho, horas extras e dobras de turno devido ao excesso de atividades, a agências lotadas pela pouca mão de obra, as reclamações das chefias e dos clientes, o receio de assaltos e da perda de emprego são situações do dia a dia da vida cotidiana dos bancários, o que conduzem a uma pressão cada vez maior resultando em um assédio moral cada vez mais latente nas relações bancárias. Tal cobrança é atribuída especificamente à substituição de conhecimentos técnicos dos bancários por manuais de trabalhos que estão estritamente ligados à venda, à sedução e à manutenção de clientes (OLTRAMARI; GRISCI, 2014). De certa forma, os bancários em qualquer uma das áreas, tanto os caixas como os gerentes de atendimento são como uma espécie de consultores de vendas, tendo eles cada vez mais produtos a oferecer para cada tipo determinado de cliente, levando em conta a renda, idade, necessidades e sonhos de cada cliente, entre outros. Muitas vezes, os bancários para atingir suas metas mensais e, por conseguinte em alguns casos, a

manutenção de seus empregos, acabam por realizar “vendas casadas” nas quais os clientes para obter um produto, são obrigados a obter outros que não possuem o menor interesse.

Dito isto, é notável que tamanha cobrança e atribuição de metas em cima dos funcionários não tem sido algo sadio na vida pessoal e cotidiana. De acordo com dados do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região (Sindbancários) de 2009, a cada 10 mil bancários entrevistados, 520 adoeceram em decorrência do trabalho que realizam e mais de 30% dos entrevistados já sofreram algum acidente de trabalho. Em síntese, este trabalho constituiu elementos de análise sobre os casos de abuso de poder, de assédio moral e outros dentro das instituições bancárias, buscando compreender o resultado de tais práticas e o motivo de elas não serem apaziguadas anteriormente pelos grandes executivos. Tem-se ainda, o foco em entender como o sindicato responsável atua diante de tantas reclamações e quais são sendo as medidas tomadas por este órgão, mas também pelos funcionários dos bancos a partir de documentos e relatos, voltado especificamente para o banco Banrisul. Este trabalho é importante para a área da Administração Pública, visto que o tema pertinente que aqui consta diz respeito à gestão de pessoas e suas decorrências do cotidiano para os funcionários do Banrisul, os quais são servidores de uma instituição bancária pública e não privada. A relação e preocupação com a saúde é tanta, que em 2006 o governo federal reconheceu os problemas decorrentes do assédio moral e da violência no trabalho e publicou o Decreto 5.961 à qual o Estado daria garantias ao servidor na saúde, inclusive física e mental. Foi revogada e substituída em 2009 pelo Decreto 6.833 que ampliou ainda mais a atenção à saúde do Servidor Público. Posto isto, o grande paradoxo a ser analisado é que, embora na administração pública só seja possível agir de acordo com aquilo que consta na lei, na administração privada é possível agir de todas as maneiras que a lei não proíbe. Portanto, visa-se aqui entender como está se dando o processo de gestão de pessoas em instituições bancárias públicas que tanto se assemelhem a lógica de instituições bancárias privadas em inúmeros quesitos.

O trabalho encontra-se dividido em quatro seções além da introdução, da qual a primeira corresponde ao referencial teórico que traz as definições acerca de banco e o seu histórico no Brasil. Em sequência é realizado a descrição do assédio moral, evidenciando os tipos metodológicos, as principais formas de expressão, a legislação sobre o tema, as consequências mais comuns dessa violência, dentre outros pontos relevantes para obtenção dos dados para esse trabalho. Já a terceira etapa do trabalho foi norteadada pela análise

documental e, também, das informações coletadas a partir de entrevistas semiestruturadas até a observação participante. Nesta etapa, realizou-se, ainda, o estudo de quatro processos relevantes sobre variados tipos de assédios praticados em instituições bancárias, mostrando como os juízes têm julgado estes casos e quais são as alegações que lhes deram ganho de causa. Como término, a quarta seção apresenta conclusões e recomendações sobre o tema aqui trabalhado, buscado responder aos objetivos descritos a seguir e contribuir com os dados coletados no estudo do assédio moral em instituições bancárias, sobretudo no Banrisul.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo destina-se a apresentar a revisão da literatura que trará embasamento para a realização do estudo proposto e possibilitará o desenvolvimento e compreensão dos resultados obtidos. Serão apresentadas definições sobre o sistema bancário, sobre o histórico da gestão e do trabalho bancário, bem como as mudanças ocorridas no século XXI.

### **1.1 DEFINIÇÕES ACERCA DO SISTEMA BANCÁRIO**

De acordo com a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), um banco é uma instituição pertencente ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil. Suas atribuições dizem respeito a administrar o dinheiro que seus clientes deixam em custódia, além de utilizá-lo para emprestar a outras pessoas aplicando-lhes juros, o que consiste em uma das mais variadas formas típicas do trabalho bancário além de investir dinheiro nos seus cofres. As formas mais comuns de se fazer negócio é rentabilizar as economias e poupanças das pessoas e empresas através do pagamento de juros, financiar o consumo e o investimento das pessoas jurídicas ou físicas cobrando para isso juros e comissões e realizar serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes, seja pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas.

Conforme a FEBRABAN, existem no Brasil três tipos de bancos: o comercial, o de investimentos e o múltiplo. Um banco comercial é aquele que é privado ou público, nacional ou estrangeiro de uso de pessoas físicas e jurídicas. Através dele, pessoas físicas e jurídicas, podem realizar ou movimentar contas correntes, contas poupança, fundos de investimento, cartões de crédito, solicitar empréstimos, realizar pagamento de contas e boletos, transferência de fundos, pagamento de salários e benefícios do governo, entre outros. Estes se caracterizam por prestar serviços à população e para isso possuem redes de agências e postos de atendimento bancário, oferecendo canais eletrônicos ao público, como *internet banking*, *call center* e caixas eletrônicos. Já os bancos de investimento de acordo com a FEBRABAN são aqueles que possuem caráter exclusivamente privado, especializada em operações de participação societária de caráter temporário, de financiamento de longo prazo da atividade produtiva para suprimento de capital fixo e de giro, assim como na administração de recurso de terceiros. Para caracterizá-los, observa-se que os bancos de investimento não possuem contas correntes e captam os recursos via depósito a prazo, com repasse de recursos externos e internos, além da venda de cotas de fundos de investimento administrada por eles. Quanto ao terceiro e último tipo, os bancos múltiplos, a FEBRABAN os considera como instituições financeiras que reúnem as funções de banco comercial e a de banco de investimentos, o que com as demandas da população e a crescente segregação bancária de clientes por renda e suas necessidades tem se tornado cada vez mais comum este tipo bancário.

## 1.2 HISTÓRICO DA GESTÃO E DO TRABALHO BANCÁRIO

Tratando-se da origem do sistema bancário é relevante ressaltar que desde que os homens passaram a trabalhar em sociedade organizada e a adquirir alimentos e bens para sobreviver, houveram trocas por moedas e outros alimentos, de acordo com a época. Porém, foi a partir do século XV que houve a fundação do primeiro banco, em 1406 na Itália. Nesta época, a moeda de circulação europeia eram metais nobres. Já as cédulas de papel moeda que temos hoje foram criadas por asiáticos.

Bessi e Grisci (2004) salientam que o sistema bancário, até 1960, transformava-se de forma lenta e buscava-se a racionalização e mecanização das atividades bancárias. Até 1964,

quando houve a Reforma Bancária brasileira, os bancos atuavam de maneira segmentada e regionalizada, sendo a maioria de pequeno porte. Com a Reforma Bancária brasileira sob a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, com a Reforma do Mercado de Capitais sob a Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965 e o Plano de Ação Econômica do Governo (1964/1966), criaram-se mecanismos legais de controle e fiscalização pelo Estado, das instituições públicas e privadas do sistema financeiro. A partir disto, estabeleceram-se a formação de instituições financeiras de médio e longo prazo, institucionalizando também a correção monetária na remuneração de aplicações para incentivar a poupança.

De acordo com Bessi e Grisci (2004), tais instituições acarretaram na:

A intensificação da industrialização demandou novas adaptações do setor bancário a fim de que pudesse contribuir para o desenvolvimento do país, uma vez que havia uma demanda cada vez maior por crédito. Dessa forma, foi necessário que os bancos se estruturassem de forma semelhante às indústrias, adotando modelos de organização taylorista/fordista (PENELLA, 2000), sendo introduzidas a mecanização, a padronização, a normatização e a rotinização dos procedimentos bancários, compondo o cenário propício para o início de mudanças tecnológicas e organizacionais mais profundas. Novas respostas são exigidas aos bancários, em que a cobrança por produtividade passa a ocorrer de forma mais intensa. (BESSI; GRISCI, 2004, p. 173).

Observa-se que o modelo de desenvolvimento alicerçado no bem-estar social se tornou amplamente difundido após a Segunda Guerra. No fim dos anos 1960, o crescimento estável da economia dos países desenvolvidos começou a apresentar limitações, as quais trouxeram dúvidas quanto à manutenção do sucesso do modelo (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010).

Para Bessi e Grisci (2004), nesta mesma década de 1960, referente às modificações tão importantes para o sistema bancário, a tecnologia de base microeletrônica passa a ser introduzida no sistema financeiro organizacional. Associada a novos modelos de gestão, acabou gerando impactos na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores do setor. Portanto, o sistema financeiro utiliza-se de padrões tecnológicos de primeiro mundo, estando bem à frente, tecnologicamente falando, da maioria dos outros setores.

A reestruturação bancária só estava começando, de acordo com Bessi e Grisci (2004), nas décadas seguintes houve uma grande diversificação das atividades bancárias, ampliando os serviços ofertados para atender a demanda do mercado e a crescente concorrência entre o setor. Desde então, ocorrem mudanças no serviço bancário, no atendimento ao público e na

venda de produto que começam a fazer parte do cotidiano dos trabalhadores. As agências começam a se tornar “postos de venda” do grupo financeiro, e os bancários passam a receber aperfeiçoamento para atendimento ao público. Bessi e Grisci (2004) colocam que, diante do exposto, o perfil do trabalhador bancário passa a ter grandes alterações:

Diante desse cenário, pode-se constatar a mudança do perfil do bancário: do contador com conhecimento sobre todo o processo de trabalho no banco, com perspectiva de carreira, detentor de um status social, a um funcionário pouco qualificado, fragmentado em tarefas simples e repetitivas. (GRISCI; BESSI, 2004, p. 174).

Ao longo da década de 1970, a queda nos lucros das empresas fez com que o sistema econômico vigente fosse amplamente questionado, substituindo-se o compromisso social alicerçado na estabilidade dos empregos e nos bons salários pelo aumento da produtividade, o que, em outras palavras, significava o fim dos compromissos sociais rígidos (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010). Portanto, observa-se que os bancários passam a representar uma categoria mais jovem, mais adaptável e treinada para as novas funções. A profissão de bancário pode ser considerada como transitória, sendo utilizada, muitas vezes, como um meio para se terminar os estudos devido aos benefícios financeiros ofertados e a carga horária diferenciada.

Com a nova etapa que se observa no sistema bancário, de acordo com Bessi e Grisci (2004), é a partir de 1980 que a implementação e difusão do sistema *on-line* passa a ser caracterizada pela criação de sistemas de apoio às decisões e implementação dos terminais de consulta aos clientes, dando um controle maior as instituições financeiras e aos clientes, mas reduzindo o número do quadro de funcionários. Com isto, o tradicional fluxo de papéis e documentos manipulados e contabilizados passou a ser substituído por dados armazenados e manipulados em sistemas eletrônicos, baseado em computadores. De acordo com Segnini (1999), a desregulamentação do sistema e os novos produtos e serviços do setor vieram a ser consideradas condição de sobrevivência para qualquer centro financeiro mundial inserir-se no sistema global integrado por um sistema telemático instantâneo.

Em relação específica ao setor bancário brasileiro, o que se percebe é que este foi um dos primeiros a sofrer com os impactos do início dos anos 1990, em função da maior relevância do mercado financeiro, em escala global, e da forte competição entre as empresas do setor. Ademais, as reestruturações produtivas nos bancos resultaram no fechamento das agências menos lucrativas, já as que restaram sofreram fortes enxugamentos e a terceirização

dos serviços intensificada, o que acabou por modificar profundamente a estrutura do setor e a redução dos postos de trabalho (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010).

De acordo com Bessi e Grisci (2004), a reestruturação do trabalho bancário pode ser dividida em duas etapas que são referentes à reestruturação para dentro e para fora. O processo para dentro dos bancos brasileiros ocorre mais intensamente a partir da segunda metade da década de 1980, quando a redução de custos operacionais, a intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao autoatendimento, mudanças nas técnicas de gestão, redução de postos de trabalho e terceirização caracterizam o período. Tudo isso ocorria em meio a ações do governo federal no início da década de 1990 que visavam ao ajuste da economia e à redução da inflação que estava em patamares alarmantes. Para Segnini (1999):

Nesse sentido, o sistema financeiro assume um duplo papel: ao mesmo tempo em que atua como agente no processo de reestruturação mais amplo, também vivencia reestruturações nos processos produtivos no sentido de se adequar à lógica de “livre mercado” que norteia a intensa competição já outrora existente, porém intensificada nesse setor. (SEGNINI, 1999, p. 185)

Entretanto, de acordo com Bessi e Grisci (2004) a estabilização dos preços a partir da implementação do Plano Real, em julho de 1994, o setor bancário sofreu em termos institucionais e econômicos, a participação das instituições financeiras reduziram-se quase que pela metade entre 1992 a 1995. De acordo com Segnini (1999), a estabilização da moeda em 1994, pelo Plano Real, foi um marco histórico diante do momento vivido na época, já que após várias tentativas frustradas de inúmeros planos econômicos com esse mesmo objetivo, iniciadas em 1986 com o Plano Cruzado. O processo de reestruturação do sistema financeiro no Brasil, sob a coordenação do Banco Central e de acordo com esta instituição regulatória e fiscalizadora, ocorreu mesmo apenas após o Plano Real.

A outra etapa de reestruturação considerada como para fora, segundo Bessi e Grisci (2004), se dá a partir do final de 1994 que é quando os bancos atuam no sistema financeiro brasileiro a partir do cenário crítico exposto. Os ajustes eram responsáveis em direcionar o desenvolvimento de produtos e serviços novos, com tratamento diferenciado dos clientes pelo perfil, renda e potencial de consumo dos serviços e produtos oferecidos pelos bancos.

Ao final da década de 1990, houve uma grande inserção de bancos internacionais, o que trouxe consigo uma nova concepção de serviço bancário, já que essas instituições possuem como peculiaridade a prestação de assessoria a cliente e não clientes para auxiliá-los

na aplicação de seus recursos. Em meio a essas novidades no mercado, os bancos optaram, em sua grande maioria, a empreenderem ações intensas no sentido de se adaptarem a um ambiente econômico de queda da inflação, devido aos constantes planos de estabilização econômica empreendidos pelos governos da época.

A racionalização dos custos foi tão alta que, entre 1989 e 1996, em torno de 40% dos postos de trabalho foram cortados, o que resultou na eliminação de agências ou departamentos inteiros. Só no segundo semestre de 1996, quase 150.000 vagas foram eliminadas, isto demonstra a falta de zelo dos administradores bancários com a dignidade humana. O que se pode concluir é que o indivíduo torna-se apenas um número que pode ser descartado a qualquer momento, ainda que alcance as metas a ele não seja garantido o seu emprego, é necessário ser superior aos demais colegas. A resistência diminui porque o sujeito não apenas possui objetivos econômicos, mas também aspira a ideais outros, como prestígio, reconhecimento e poder: a organização aparenta ser o lugar adequado para alcançar tais objetivos (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010).

### 1.3 MUDANÇAS NA GESTÃO E TRABALHO BANCÁRIO DO SÉCULO XXI

De acordo com Segnini (1999), 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. O processo de concentração bancária, por meio de corporações, fusões e privatizações, possibilitou a expansão da participação do capital estrangeiro no sistema bancário, sobretudo no setor de varejo bancário, pela intermediação financeira e política do Banco Central do Brasil.

Ainda de acordo com Bessi e Grisci (2004), devido a estas mudanças os clientes também acabaram por serem impactados pela reestruturação produtiva do trabalho bancário. Ainda que possuam dificuldades em consumir as novas formas de trabalho dos bancos, são obrigados a uma mudança em seus modos de utilizar os serviços bancários. Com a criação de variados produtos, os bancos se antecipavam as necessidades dos clientes e visavam à criação de um ambiente ideológico e cultura do consumo, além de manter a empresa no mercado. Em 1999, há uma intensificação da automação e canais de autoatendimento para clientes, assim

como a padronização e integração de processos. Além disto, houve um projeto de intensificação de vendas de produtos pela *internet*, chamada pelas instituições bancárias como um novo canal de comercialização.

Segundo Bessi e Grisci (2004), o modelo de segmentação de clientes teve o intuito de diminuir o número de pessoas nas agências, fazendo com que nelas adentrassem somente aqueles com potencial de consumir os produtos e serviços, além de poder investir na empresa. Ademais, as instituições financeiras possuem como objetivo na nova forma de gestão a ampliação de canais de baixo custo para segmentos pouco rentáveis e o melhor aproveitamento de oportunidades de vendas, já que cada cliente participaria de uma carteira específica, facilitando o controle dos negócios.

De acordo com Segnini (1999), tais mudanças que estavam ocorrendo no sistema bancário acabam por provocar uma forte redução no mercado de trabalho bancário, tanto pela eliminação de postos de trabalho superpostos, superposição de agências, reestruturação das formas de gestão, fusão de postos de trabalho, bem como pelo uso intensivo das tecnologias da informação. Tanto que, de acordo com a autora, entre 1986 e 1996 houveram 503 mil postos de trabalho suprimidos. Tal taxa de desemprego tão elevada era por conta de das diferentes políticas que tinham como objetivo a redução de custos em um contexto cada vez mais competitivo. De acordo com Segnini (1999), a eliminação e a fusão de postos de trabalho é decorrência de práticas de gestão que possibilitam a flexibilização do trabalho por poder realizar várias tarefas ao mesmo tempo, além da redução de níveis hierárquicos e a opção política e econômica que embasa o uso das inovações tecnológicas que determina o aumento de produtividade e a redução dos postos de trabalho.

Entretanto, Bessi e Grisci (2004) afirmam que essa nova onda tecnológica é caracterizada por fenômenos sociais que caracterizam o processo de reestruturação nos bancos, pelo intenso desemprego, terceirização e precarização do trabalho e intensificação do trabalho. A organização do trabalho intimamente relacionada a tais fenômenos desencadeia pressões externas e internas, de modo a fazer frente ao novo e mais competitivo ambiente voltado ao mercado. Aliado à intensificação do trabalho devido à redução expressiva dos funcionários, algumas doenças por esforço repetitivo e doenças ocupacionais devido a grande cobrança para a venda de produtos surgem nesta etapa.

Os resultados desta reestruturação produtiva são descritas por Bessi e Grisci (2004) da seguinte forma:

O trabalho bancário, paradigmático em relação à reestruturação produtiva, passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas. Tais mudanças afetaram os trabalhadores em seus modos de trabalhar e de ser (GRISCI, 2000). Uma lógica de instabilidade e imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias, fez com que o trabalho, em especial nas instituições financeiras estatais, antes tido como trabalho para a vida toda, adquirisse um caráter de transitoriedade. A tecnologia introduzida nas organizações interfere de inúmeras formas nos modos de trabalhar. Três possibilidades, entretanto, estão presentes no trabalho bancário atual: a automatização; o trabalho mais intelectualizado que demanda um trabalhador com capacidades e qualificações distintas das anteriormente demandadas e o aumento do desemprego (BESSI; GRISCI, 2004, p. 160).

O que pode se observar é que a nova configuração do trabalho solicita que o funcionário bancário seja muito mais do que um objeto de trabalho, o trabalhador é também parte do processo, tendo suas características pessoais tidas como fator competitivo para as empresas. De acordo com Bessi e Grisci (2004), é necessário se construir o bem imaterial, que se constituem no desejo, opiniões, gosto das pessoas, em síntese, a construção do cliente. De acordo com a autora o processo ocorre da seguinte forma:

Tal relação ocorre pela superação da organização taylorista dos serviços, caracterizando-se por uma maior intervenção do consumidor na constituição do produto: O produto 'serviço' torna-se uma construção e um processo social de 'concepção' e de inovação. Nos serviços, os empregos de back-office (o trabalho clássico em serviços) diminuem, enquanto aumentam os de front-office (as relações com os clientes). Existe, portanto, um deslocamento da pesquisa humana em direção ao exterior da empresa (BESSI; GRISCI, 2004, p. 165).

O que se percebe, ainda de acordo com Bessi e Grisci (2004), é que a reorganização das teorias e práticas de gestão, implicam em um modo de trabalho capitalista que requer qualificação e performance, mas também características como iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e de interação com o próprio trabalho e com os demais trabalhadores e clientes.

Porém, este método de gestão de pessoas teria por consequência resultados diretos nas vidas daqueles que trabalham nestas instituições bancárias. O método de gestão é parte do que compreende o estabelecimento de condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados. Para Bessi e Grisci (2004), existem vários métodos de gestão, são eles:

1) modo de gestão tayloriano e neotayloriano (que inclui o modo fordiano) – iniciado a partir de Taylor, caracteriza-se principalmente pela divisão do trabalho,

produção sob premência de tempo, tarefas repetitivas, direito de expressão reduzido, e até nulo, divisão entre concepção e execução e sistemas de controle elaborados; 2) modo de gestão tecnoburocrático – inicialmente descrito por Weber, caracteriza-se por uma pirâmide hierárquica desenvolvida, divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, importância aos especialistas e técnicos, controles sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa, centralização do poder; 3) modo de gestão da excelência (ou qualidade total) – engloba as novas práticas administrativas, baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes, enfatiza a primazia do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade e o desafio permanentes, recompensas materiais individualizadas, polivalência da mão-de-obra e recrutamento seletivo (BESSI; GRISCI, 2004, p. 166-167).

Portanto, o trabalho bancário deixa de atuar simplesmente de maneira a operacionalizar pequenos trabalhos burocráticos, passando a uma posição de consultoria de negócios, características próprias do trabalho imaterial<sup>1</sup>, afirma Bessi e Grisci (2004). Como consequência deste novo processo, se observa uma mão-de-obra que se torna cada vez mais barata e trabalhadores sujeitos a cargas horárias cada vez maiores. Os resultados destas modificações implicam no trabalhador bancário mudanças com relação a respostas mais rápidas, já que o trabalho se torna cada dia mais rápido e ágil, devido à velocidade impressa pelos computadores. O bancário que antes tinha como instrumento de trabalho principal a moeda passa a se tornar um profissional com sua principal ferramenta de trabalho a informação.

Para Grisci e Weber (2011), os novos modos de gestão contribuíram para moldar outras formas de trabalhar e viver dos bancários. Para estes, solicita-se maior flexibilidade, adaptabilidade, participação e requalificação constante, autonomia para pequenas decisões e maior afetividade nos relacionamentos. Entretanto, há um excesso de exposição ou falta de privacidade e disponibilidade total na forma de engajamento subjetivo diante das demandas mutáveis, isto atinge os modos de viver dos sujeitos e das coletividades.

De acordo com dados da FEBRABRAN, mais de metade das transações bancárias realizadas no Brasil em 2014 foram realizadas pela *internet* ou *mobile banking*. Dados da mesma federação mostram que, atualmente, 47% das contas ativas no Brasil realizam transações utilizando *internet banking* e 24% via *smartphones*. As transferências eletrônicas de dinheiro e pagamentos de contas apresentaram incremento de 180% de aumento, já a contratação de crédito teve um aumento de 190% via os *smartphones/mobile banking*.

---

<sup>1</sup> O trabalho imaterial é definido pelo “conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador, atualmente valorizadas e demandadas como uma imposição normatizadora de que o trabalhador se torne sujeito ativo do trabalho” (BESSI; GRISCI, 2008, p. 378).

De acordo com Bessi e Grisci (2008), o setor de serviços financeiros assume um papel preponderante no novo regime já que o mercado financeiro proporciona o deslocamento dos capitais. Ao analisar o setor bancário é possível compreender que no setor de serviços acontecem movimentos significativos, sendo que dizem respeito à industrialização dos serviços, que fazem alusão ao trabalho imaterial de atividade, relacionado aos saber intelectuais e às capacidades humanas relacionadas ao trabalho. A partir dessa lógica, a configuração espaciotemporal no trabalho bancário assume forma totalmente opostas ao tayloro-fordista. Em verdade, não se pode deixar de levar em conta o papel que ocupa a tecnologia no processo, já que é percebida como constitutiva da atual sociedade baseada no trabalho imaterial, assim como ferramenta das transformações do capitalismo baseado na flexibilidade, mobilidade e velocidade. Portanto, o trabalho ganha nova forma e pode ser considerado como um processo de aplicação de saberes, competências, conhecimentos e informações, de emprego de recursos humanos e de mobilização de inteligência prática.

De acordo com Silva e Navarro (2012), o novo perfil de trabalhador requerido é aquele que possua capacidade constante de adaptação às mudanças. O trabalhador bancário ganhou diversas novas atribuições, e, por isso, tem de ser detentor de habilidades para lidar com situações imprevistas, subjetivas e diversificadas, que esteja apto a manejar máquinas com destreza e rapidez e que cumpra com as metas estabelecidas pela empresa em termos de produtividade. Para tanto, o número de jovens em início de carreira que são contratados pelos bancos é crescente, o que comprova a intenção das instituições em recrutar pessoas sem experiência para que se submetam a estrutura de poder dos bancos, realizando menos reclamações do que os funcionários antigos e experientes.

Ademais, quando da contratação, se observa que as instituições possuem critérios definidos para recrutamento e seleção. É dada preferência àqueles que não tenham ainda trabalhado em instituições financeiras, isto possibilita que a mão de obra seja uma matéria-prima a ser moldada pela instituição. O que chama atenção dos jovens para fazer parte das instituições financeiras são os salários que, em média, são mais elevados se levada à carga horária em conta, além de treinamentos, qualificação profissional, participação nos lucros e outros benefícios (SILVA; NAVARRO, 2012). Uma vez dentro da instituição, o medo de perder o emprego e todos os benefícios obtidos na empresa assola o jovem trabalhador, diante da imprevisibilidade de algumas situações de trabalho e a insegurança do emprego devido à alta cobrança por metas cada vez mais altas e, muitas vezes, inalcançáveis. Em um local onde

a rotatividade de pessoas é alta, o medo do desemprego é sempre presente e o fato de não se conseguir manter sempre o desempenho exigido pelas novas gestões, às demissões instantâneas e à falta de garantia dos direitos.

A organização do trabalho deve levar em conta a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho descrita pelos trabalhadores. Entretanto, aliado aos problemas apresentados acima, o descompasso entre as duas formas de trabalho favorece o aparecimento de um sofrimento mental, o que leva o trabalhador a transgredir para poder executar determinada tarefa, gerando malefícios a saúde mental devido ao estresse excessivo causado pelo trabalho. Sinteticamente, a inter-relação entre saúde mental e trabalho abrange o mal-estar ao quadro psiquiátrico, que inclui o sofrimento mental (GLINA; ROCHA; BATISTA; MENDONÇA, 2001).

## **2. O ASSÉDIO MORAL: UM NOVO DEBATE SOBRE UMA ANTIGA VIOLÊNCIA**

Este capítulo destina-se a apresentar a revisão literária sobre dados relevantes acerca do assédio moral, o que permeará o embasamento para a realização do estudo proposto e possibilitará o desenvolvimento e compreensão dos resultados obtidos. Serão apresentadas definições e dados sobre o assédio moral, quais são suas formas de expressão, como se relacionam as metas e o assédio, as denúncias sobre o tema em instituições bancárias, assim como as legislações acerca e apresentar os tipos de assédio praticados no trabalho bancário.

### **2.1 DEFINIÇÕES ACERCA DO ASSÉDIO MORAL**

O Assédio Moral não surgiu de maneira recente, ele é quase tão antigo como o trabalho. Isso, pois, desde que se iniciaram as práticas trabalhistas sempre houve o lado mais forte e o lado mais fraco, sendo que o lado mais forte sempre utilizou-se da forma que melhor lhe convém para obter resultados de seus funcionários. O que mudou ao longo do tempo foi a intensificação, a gravidade, a amplitude e a banalização desse tipo de situação. De acordo com

Guimarães e Rimoli (2006), nos novos modelos de análise da violência no ambiente de trabalho, as manifestações físicas e psicológicas são igualmente consideradas e dada importância aos atos de violência. Tais atos de violência podem se dar por amedrontamento, intimidação ou assédio psicológico no trabalho. Com isto, a violência no ambiente de trabalho ultrapassa os fatores pessoais e passa a ser considerada como resultante de uma combinação de causas relativas às pessoas, ao meio ambiente, ao ambiente de trabalho e às condições organizacionais e contratuais do trabalho, além das formas de interação entre os próprios trabalhadores, clientes e empresários para com os trabalhadores.

Para Guimarães e Rimoli (2006), a presença da violência no ambiente de trabalho pode ser geradora de custos irreparáveis e de grandes proporções para os indivíduos em termos de saúde e em relação a seu emprego e a organização, dado o impacto causado pela baixa na produtividade e rotatividade dos empregados. O combate a este tipo de violência se torna benéfico ao indivíduo, a organização e a sociedade como um todo. Isto, pois, o assédio moral, ou o *mobbing*<sup>2</sup>, representa uma das mais graves ameaças à saúde dos trabalhadores, além das graves sequelas que podem levar a problemas relacionados à saúde ocupacional, o assédio pode afetar significativamente a saúde mental e física da população.

De acordo com Cattani e Holzmann (2006), no Brasil o debate sobre o tema é relativamente recente e tem ganhado força com a forte atuação dos sindicatos. Segundo os autores:

Ainda que o assédio no trabalho seja tão antigo quanto o próprio trabalho, foi na década de 1990 que surgiram as primeiras análises e identificação das práticas que envolvem humilhação nas relações laborais. Ao invés de ser tratado como invisível, como prática a ser escondida, não nomeada e reduzida ao sofrimento individual, o assédio moral ganhou visibilidade graças a importantes estudos científicos à criação de dispositivos legais para a sua punição. (CATTANI; HOLZMANN, 2006, p. 33).

De acordo com Cattani e Holzmann (2006), o assédio moral pode ser entendido como a exposição repetida e prolongada de trabalhadores a situações humilhantes, constrangedoras e de desqualificação no ambiente de trabalho. Considerado como uma atitude ilegal, normalmente é realizada por um superior hierárquico direto ao que o assediado é subordinado, ocorre na maioria das vezes durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções,

---

<sup>2</sup> *Mobbing* é “o fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e que os ataques se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe abandonando o local de trabalho” (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 185).

sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração.

Guimarães e Rimoli (2006) definem assédio moral da seguinte forma:

Assim, os termos *mobbing*, *bullying*, assédio moral, assédio psicológico ou terror psicológico no trabalho tem sido utilizados como sinônimos para definir a violência pessoal, moral e psicológica, vertical (ascendente ou descendente) ou horizontal no ambiente de trabalho. No entanto, segundo Leymann (1990), o termo *mobbing* deve ser aplicado a adultos no contexto ocupacional, sendo uma forma de violência psicológica (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 184).

Considerado como terror psicológico, o assédio moral é um fenômeno que pode ser reconhecido como um fato social que ocorre em meio à sociedade familiar, estudantil e com maior relevância no ambiente de trabalho, podendo ocorrer na administração pública ou privada. Vale dizer que a Constituição Federal de 1988 defende direitos e garantias fundamentais como invioláveis em relação à proteção e dignidade do empregado que se dá via punição e repressão de condutas que violem esse preceito (LOBIANCO; ANDRADE; JÚNIOR; PRUDÊNCIO, 2012).

Entretanto, Cattani e Holzmaan (2006) também citam que, embora seja menos comum, o assédio moral ocorre também entre colegas de mesmo nível hierárquico, ou pode até mesmo se apresentar de maneira mais difusa, como por meio da disseminação do medo no ambiente organizacional. O assédio moral tem como predominante o poder desqualificar e fragilizar a vítima ao exercer ameaças do assediador, é como se a humilhação e constrangimento sofrido tivesse o ideário de enfraquecer a vítima no ambiente de trabalho. Com tamanha amplitude e banalização do tema, o direito tem se demonstrado eficaz em tipificá-lo e apresentá-lo como uma situação socialmente reprovável.

Ainda de acordo com Guimarães e Rimoli (2006), o assédio moral produz um aumento do estresse e tensão, além da diminuição do bem-estar psicológico. Lobianco, Andrade, Júnior e Prudêncio (2012) definem os elementos caracterizadores do assédio moral como:

intensidade da violência psicológica - pois é necessário que a violência seja grave em aspectos objetivos com relação a uma pessoa normal -, prolongamento no tempo - a conduta do assediante deve ter um caráter permanente e contínuo, não sendo elemento caracterizador do assédio os episódios esporádicos -, a finalidade de ocasionar um dano psíquico ou moral no empregado, para marginalizá-lo no seu ambiente de trabalho e ainda que da conduta se produzam efetivamente os danos psíquicos, os quais se revestem de índole patológica constituindo para o assediado uma enfermidade, que deve ser comprovada com diagnóstico médico (LOBIANCO; ANDRADE; JÚNIOR; PRUDÊNCIO, 2012, p. 78).

Os principais efeitos resultantes da violência psicológica na saúde para Guimarães e Rimoli (2006) são:

ansiedade, depressão, sintomas psicossomáticos, agressividade, desconfiança, prejuízos cognitivos, tais como, dificuldade de concentração ou de pensar claramente, reduzida capacidade para a resolução de problemas, isolamento e solidão, deterioração das relações interpessoais e transtorno por estresse pós-traumático. Alterações como o transtorno obsessivo, o transtorno bipolar, a depressão e a ansiedade, também foram relatados (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 188).

Um estudo realizado em 2013 pelo governo do estado do Piauí para avaliar os resultados dos frequentes tipos de assédio dentro das instituições revelou dados alarmantes e extremamente preocupantes em relação à saúde do trabalhador. Os relatos foram de variadas ações do assédio moral praticadas por superiores hierárquicos, sendo elas das mais comuns até as menos imagináveis como a do chefe proibir seu funcionário de falar com seus colegas de trabalho. De acordo com o sítio eletrônico, todos os homens entrevistados que sofreram assédio moral tiveram ideia de suicídio e possuem sede de vingança. Isso demonstra que um ato considerado simples por muitas pessoas pode gerar problemas de grandes proporções não só para saúde do trabalhador, mas para a vida dos assediados em si, como para a própria vida dos assediadores, sobretudo por quê, de acordo com os dados apresentados, 18,3% dos homens efetivamente tentaram se suicidar. Já em relação à saúde do trabalhador, dados comprovam que boa parte dos trabalhadores que sofreram com o assédio não deveriam trabalhar mais até se recuperarem, isso por que 80% dos homens e mulheres entrevistados relataram dores pelo corpo, 80% das mulheres relataram palpitações e tremores e em contrapartida 40% dos homens relataram o mesmo ocorrido, 69,6% das mulheres apresentaram insônia e/ou sonolência excessiva ao longo do dia, quanto aos homens 63,6% sofreram do mesmo problema. Por fim, trago ainda os dados sobre depressão que acredito ser uma das doenças mais comuns que os assediados apresentam em situações desse tipo já que o sentimento de inutilidade e vingança, ideias de suicídio, crises de choro e alcoolismo foram relatados em alta porcentagem na pesquisa. Sendo assim, 60% das mulheres entrevistadas responderam adquirirem depressão após serem assediadas, em contrapartida 70% dos homens relataram sofrer da mesma doença, sendo que com certeza os números podem ser maiores já que nem todas as pessoas tem o hábito de procurar um médico diante de determinadas situações para procurar tratamento para os seus sentimentos, queixas, distúrbios, entre outros.

## 2.2 AS FORMAS DE EXPRESSÃO DO ASSÉDIO MORAL

Em relação ao assédio moral nas empresas em geral, Guimarães e Rimoli (2006) criou uma tabela com as formas de expressão do *mobbing*, demonstrando o grupo de ação que pratica o assédio e os mecanismos utilizados por estes grupos.

**Tabela 1: Formas de expressão do assédio moral**

<b>GRUPOS DE AÇÕES</b>	<b>MECANISMOS</b>
<b>Manipulação da comunicação da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negação de informação relativa ao posto de trabalho, como as funções e responsabilidades, os métodos de trabalho: a quantidade, qualidade e prazos do trabalho a ser realizado;</li> <li>- Comunicação hostil explícita, com críticas e ameaças públicas;</li> <li>- Comunicação hostil implícita, como o não dirigir palavra, ou negar cumprimento.</li> </ul>
<b>Manipulação da reputação da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realização de comentários injuriosos, com ridiculizações públicas, relativas ao aspecto físico ou as ideias ou convicções políticas ou religiosas;</li> <li>- Realização de críticas sobre o profissionalismo da vítima;</li> <li>- Assédio sexual da vítima.</li> </ul>
<b>Manipulação do trabalho da vítima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da sobrecarga de trabalho;</li> <li>- Atribuição de trabalhos desnecessários, monótonos ou rotineiros;</li> <li>- Atribuição de tarefas de qualificação inferior a da vítima (<i>shunting</i>);</li> <li>- Atribuição de demandas contraditórias ou excludentes;</li> <li>- Atribuição de demandas contrárias aos padrões morais da vítima;</li> <li>- Não atribuição de tarefas;</li> <li>- Negação dos meios de trabalho.</li> </ul>
<b>Manipulação das contrapartidas laborais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discriminação no salário, nos turnos, jornada ou em outros direitos;</li> <li>- Discriminação quanto ao respeito, o tratamento ou no protocolo.</li> </ul>

Fonte: (GUIMARÃES; RIMOLI, 2006, p. 185).

Quando se trata de instituições bancárias em específico, observa-se que é extremamente comum que os direitos do trabalhador em ter um ambiente seguro e saudável não sejam respeitados. Em um ambiente onde deveria ocorrer à cooperação e companheirismo entre os que fazem parte destes ambientes, é comum observar a uma concorrência desmedida

imposta por um mercado agressivo que visa na maioria das vezes, apenas o lucro, diminuição de custo e crescimento profissional a qualquer custo (FILHO; KLIMKOWSKI, 2014).

Em 2006 foi realizada uma pesquisa com 2609 bancários do Estado de Pernambuco, o tema abordado foi sobre as situações de constrangimento relatadas no pleno exercício de trabalho. Os resultados mostraram que 19,66% dos entrevistados são frequentemente assoberbados de trabalho; que 12,73% sofrem com ações prejudiciais praticadas por seu chefe a saúde do trabalhador; 10,35% recebem instruções confusas e imprecisas; 9,51% recebem pedidos de trabalho com extrema urgência sem nenhuma necessidade; 8,89% recebem críticas sobre erros inexistentes, imaginários; 8,89% recebem bloqueios sobre seus trabalhos, sendo solicitado outros trabalhos de menor importância; 7,97% se sentem ignorados na frente dos outros pelo chefe; 7,82% sofrem com horários impostos para trabalho sem justificativa; 6,78% recebem pedidos para realizar tarefas que não agregam valor; 5,56% são transferidos para outros setores com o intuito de isola-los; 5,48% são insultados pelo superior hierárquico em público; 5,40% dizem não ser cumprimentados e serem totalmente ignorados pelo chefe; 4,56% dizem que circulam maldades e calúnias a seu respeito; 3,56% sofrem agressões quando estão a sós com seu chefe; 3,41% observam boatos criados por seu chefe de que sofrem problema mental ou familiar; 3,41% são forçados a pedir demissão; 3,18% possuem seus materiais de trabalho retirados como telefone, fax, computador e mesa; 2,53% são proibidos de almoçar e falar com colegas de trabalho; 2,26% não recebem tarefas para realizar, obrigando-lhes a ficar com tempo ocioso.

O que se percebe de fato são os variados instrumentos de persuasão utilizados pelos superiores hierárquicos que conduzem o assediado a praticar atos que não vão de encontro ao que considera certo ou lógico, mas mesmo assim os realiza por medo de perder seu posto. Posto isso, os distúrbios para a saúde de um trabalhador assediado, persuadido a realizar condutas contrárias as suas percepções e o frequente medo de perder o emprego são responsáveis por gerar tantos efeitos para seu equilíbrio emocional e até mesmo para sua dignidade.

### 2.3 AS METAS E O ASSÉDIO MORAL

Em relação à existência das metas, de acordo com TRT-RS (Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul) em análise disponibilizada pela FETRAFI-RS (Federação dos Trabalhadores e Trabalhadoras em Instituições Financeiras do Rio Grande do Sul), as metas e o Assédio Moral convergem da seguinte forma de acordo com o sítio eletrônico<sup>3</sup> da FETRAFI-RS:

A existência de metas a serem atingidas pelos empregados, por si só, não configura dano moral ou assédio moral, tendo em vista que se incluem no poder de comando do empregador, no sentido de cobrar produtividade dos seus empregados. Contudo, no caso dos autos, resta demonstrado que as metas eram quase inatingíveis ou pelos menos para atingi-las era necessário estender a jornada de trabalho, bem como levar trabalho para fazer em casa, como já reconhecido supra.

O que se percebe é que o sistema de metas em si não é o responsável pelo assédio moral, mas sim como as metas são criadas e cobradas, mas mais do que isso o que se faz necessário por parte dos funcionários para atingi-las e como são tratados aqueles que não as alcançam, como são demonstrados esses números positivos, ou não, ao grande grupo.

### 2.4 DENÚNCIAS DE ASSÉDIO EM INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

De acordo com o SINDBANCÁRIOS (2015), o assédio moral é uma prática recorrente e, praticamente, impune no Brasil. Segundo levantamento realizado com 4,9 mil pessoas mostrou que 52% já enfrentaram assédio moral ou sexual no trabalho e que 87,5% das vítimas decidiram não denunciar o assédio por receio de perder o emprego, sendo que 31,6% por possibilidade de sofrer represálias, além do sentimento de vergonha da situação que representou 11% das vítimas que decidiram não denunciar o assédio.

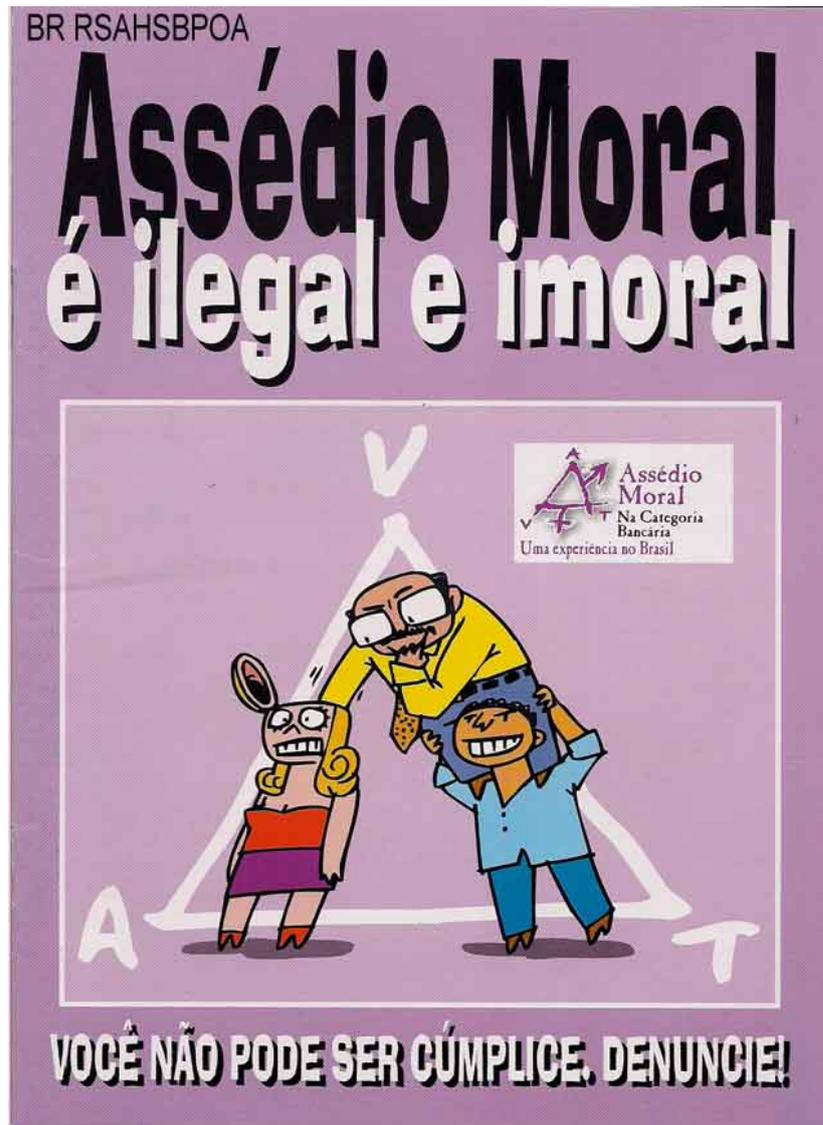
Ainda, segundo dados disponibilizados pelo SINDBANCÁRIOS (2015), a sensação de impunidade é um sentimento que assola aqueles que denunciam o assédio. De acordo com os dados da pesquisa, mostrou-se que 74,6% dos funcionários que realizaram denúncia do que

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://fetrafirs.org.br/servicos.php?cod=59>>. Acesso em 07/05/2016.

estava acontecendo observaram que nada aconteceu ao agressor. Apenas 12,1% declararam que o agressor foi demitido após a denúncia, 11% não souberam dizer o que aconteceu com o agressor e, apenas, 2% observaram que o denunciado acabou pedindo demissão do cargo. Mas o mais alarmante não é isso, mas sim que de acordo com a mesma pesquisa 20% dos trabalhadores que sofreram com assédio dentro da instituição e tiveram coragem para denunciar acabaram demitidos da empresa e que 17,6% dos que não foram demitidos acabaram sendo perseguidos, o que se faz entender o baixo grau de denúncias apresentadas antes.

**Figura 1: Campanha de incentivo a Denúncia de Assédio Moral.**



Fonte: <http://www.adb.inf.br/arc02/index.php?p=digitalibrary/digitalcontent&id=98>. Acesso em 03/05/16.

Já em relação à distinção dos sexos, observa-se de acordo com dados disponibilizados pelo SINDBANCÁRIOS (2016) que as mulheres são as principais afetadas nos casos de assédio, elas representam 54,4% e, por incrível que possa parecer, o assédio moral é muito mais frequente que o sexual. As piadas, chacotas, agressões verbais ou gritos são os principais tipos de assédio já que 47,3% dos pesquisados afirmaram ter sofrido algum tipo dessas agressões. Como já apresentado anteriormente, os resultados dos variados tipos de assédios podem ser drásticos aos trabalhadores. Tendo ligação, ou não, de acordo com o SINDBANCÁRIOS (2016) entre 2006 e 2013 houveram 7.074 mortes de bancários no Brasil, sendo que, de acordo com dados do Ministério da Saúde, a principal causa da morte foi o

infarto. Mas não para por aí, práticas como ameaças, perseguição, humilhação, exigência de metas abusivas e outras situações causaram no ano 2015, 684 casos concretos de sofrimento psíquicos e 629 de Ler/Dort.

## 2.5 LEGISLAÇÕES SOBRE O ASSÉDIO MORAL

De acordo com dados da FETEC (Sindicato dos Bancários e Financieiros de Criciúma e Região), a legislação presente no Brasil tem apenas o intuito de prevenção do assédio moral e punição do assediador, visto que não há uma lei definida de âmbito nacional.

Assim sendo, o que se percebe são Leis Municipais ou até mesmo Estaduais. De acordo com a Lei Complementar Municipal n° 735, de 30 de janeiro de 2014, da cidade de Porto Alegre no Rio Grande do Sul, fica proibido:

Art. 197. XXVI – praticar assédio moral contra seus subordinados, por meio de atos ou expressões reiteradas que tenham por objetivo atingir a dignidade desses ou criar condições de trabalho humilhantes ou degradantes para esses, abusando de autoridade conferida pela posição hierárquica.

Diz-se ainda que se torna facultativo para as vítimas que sofram qualquer ato de assédio moral ou sexual a mudança do local de trabalho sem que haja prejuízo de sua retribuição pecuniária, até a conclusão do respectivo processo disciplinar. De acordo com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre, considera-se assédio moral tudo que:

§ 4º Para o fim do disposto no inc. XXVI do *caput* deste artigo, considera-se assédio moral qualquer ação, gesto ou palavra que atinja, pela sua repetição, a autoestima e a segurança do funcionário, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando dano ao ambiente de trabalho, à sua evolução profissional ou à sua integridade física, emocional ou funcional, como, por exemplo:

- I – marcar tarefas com prazos exíguos;
- II – cometer a funcionário atribuições de menor complexidade do que as estabelecidas para seu cargo;
- III – tomar para si o crédito de ideias de outros;
- IV – ignorar ou excluir funcionário, dirigindo-se a ele por meio de terceiros;
- V – sonegar reiteradamente informações necessárias à elaboração de trabalhos;
- VI – espalhar rumores maliciosos;
- VII – criticar com persistência;
- VIII – segregar fisicamente o funcionário, confinando-o em local inadequado, isolado ou insalubre; e
- IX – subestimar esforços.

De acordo com a FETEC, já existem projetos em tramitação para o estado do Rio Grande do Sul com o intuito de analisar e oprimir os casos de assédio moral no estado. Já no âmbito federal são notórias algumas propostas de alteração do Código Penal e outros projetos de lei, mas nada que já esteja realmente ativo no âmbito jurídico. Uma das propostas que vem ganhando destaque é o Projeto de Lei nº 4.742/01 ao qual estabelece o Art. 146-A no Código Penal que define o seguinte texto: “Desqualificar, reiteradamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a autoestima, a segurança ou a imagem do servidor público ou empregado em razão de vínculo hierárquico funcional ou laboral.” A pena fixada seria de multa e detenção que pode variar de três meses a um ano de reclusão.

## 2.6 OS TIPOS DE ASSÉDIO NO TRABALHO

De acordo com o que já foi apresentado, o assédio moral pode ser realizado tanto ao empregador ou superior hierárquico quanto ao empregado ou subordinado. A partir disto, variados autores concordam que devido a estas características podemos perceber o assédio moral na forma vertical e descendente, ou apenas descendente, horizontal simples, ou coletiva e vertical ascendente, ou simplesmente ascendente. São eles:

### 1. Assédio Descendente Vertical:

Caracterizado como o mais comum dentro de instituições bancárias, de acordo com Filho e Klimkowski (2014) é o assédio do qual é praticado por um superior hierárquico para com um de seus subordinados. São colocadas pelo superior algumas metas que alguns subordinados consideram como inatingíveis, o que prejudica as funções do funcionário e o coloca em situações constrangedoras quando números são divulgados aos demais e cobrados do funcionário, o que causa um estresse excessivo.

O objetivo deste tipo de assédio é eliminar do ambiente de trabalho o empregado que possa representar uma ameaça ao superior. Porém, esse sentimento nem sempre é exteriorizado pelo superior hierárquico em seu intuito de eliminar o empregado do ambiente de trabalho, já que visa maior produtividade possível e manutenção da sua posição de poder (LOBIANCO *et al.*, 2012).

De acordo com Guimarães e Rimoli (2006), trata-se de um comportamento de depreciação, falsas acusações, insultos e ofensas, prejudicando a esfera psicológica do

trabalhador assediado para que o superior hierárquico se destaque frente aos seus subordinados. Entretanto, tais ações pode representar uma estratégia empresarial com objetivo de forçar o abandono voluntário de determinado subordinado, o que geraria muitos custos econômicos sem a demissão do subordinado da empresa.

## 2. Assédio Descendente Horizontal:

Esse tipo de assédio é um pouco diferente, ele se caracteriza por ser praticado pelos parceiros de trabalho ao dar um tratamento diferenciado a um colega em específico. De acordo com Filho e Klimkowski (2014), quando acontece esse tipo de assédio é comum que ocorra um constrangimento muito grande da vítima em relação ao grupo de trabalho, sendo um tipo de assédio mais complicado de ser percebido pela visão do superior hierárquico, já que a vítima sente vergonha de exteriorizar os problemas ocorridos.

As manifestações mais comuns do assédio horizontal se dá através de apelidos, brincadeiras maldosas, gracejo, piadas grosseiras, gestos obscenos, menosprezo, isolamento, etc. Percebe-se que este tipo de conduta ocorre por conflitos interpessoais entre os colegas de trabalho, assim como competitividade ou rivalidade para se alcançar prestígio dentro da instituição. Tais atitudes podem acarretar demissão por justa causa, conforme consta no artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (LOBIANCO *et al.*, 2012).

Para Guimarães e Rimoli (2006), o ataque pode ocorrer devido a problemas puramente pessoais, ou pelo simples fato de alguns membros não aceitarem as normas de funcionamento aceitas pelos demais. Ademais, a existência de pessoas mais frágeis que as demais do ponto de vista físico e/ou psíquico, sendo que essas diferenças se tornam exploradas pelos demais colegas para passar o tempo com brincadeiras maldosas que proporcionam aborrecimentos.

## 3. Assédio Moral Ascendente:

Nesse assédio ocorre o tipo mais incomum de todos, do qual o subordinado pratica violência psicológica contra um superior hierárquico. De acordo com Filho e Klimkowski (2014), o subordinado faz ataques ao superior hierárquico com o intuito de tirá-lo do cargo, ou até mesmo o induzir a pedir demissão.

O acontecimento desse tipo de assédio pode se dar porque o superior hierárquico excede nos poderes que lhe convém e adota posturas autoritárias e arrogantes, com o ideal de estimular a competitividade e rivalidade entre seus subordinados. Mas também pode ocorrer por insegurança, ou inexperiência, quando o superior hierárquico não detém a capacidade de manter o domínio sobre seus subordinados (LOBIANCO *et al.*, 2012).

Para Guimarães e Rimoli (2006), outra modalidade de assédio ascendente é quando um trabalhador alcança determinado cargo superior de responsabilidade hierárquica que poderá organizar e comandar seus antigos companheiros. Companheiros esses que não foram previamente consultados para saber se estariam de acordo com a promoção, ou se o novo responsável tem capacidade de deixar claro os objetivos do setor, ocasionando intromissões em funções de alguns superiores.

De acordo com Filho e Klimkowski (2014), as principais características que tornam o ambiente bancário propício à prática de assédio segundo o Ministério Público do Trabalho – BSB (2013) são:

- Burocracia excessiva, forte pressão por produtividade;
- Metas que desconsideram a situação econômica conjuntural/ estrutural;
- Baixa importância dada pela empresa à relação profissional/cliente;
- Discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, registradas em cartões ponto (os funcionários encerram suas atividades na sua própria senha e permanecem trabalhando “logados” em outras senhas fornecidas pela gerência, com a finalidade de evitar deixar vestígios da sobre jornada);
- Políticas de demissões e transferências para agências mais distantes dentro da mesma localidade;
- Tratamento hostil dispensado pelos gestores dos estabelecimentos bancários; exigência de um perfil (que pode ser estético ou baseado em uma análise da vida pregressa do empregado);
- Insegurança nas agências bancárias, agressões físicas e psicológicas decorrentes de constantes assaltos;
- Processo de qualificação permanente;
- Progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas;
- Políticas institucionais de competição entre os bancários;
- Institucionalização de um padrão de comportamento dos bancários pautado nas seguintes premissas: ser amável, comunicativo, ter disposição para vender produtos, fidelizar clientes (FILHO; KLIMKOWSKI, 2014).

Portanto, o trabalho bancário tem se tornado cada vez mais objeto de estudo para análise de tantos assédios veiculados pelas mídias. Como apresentado, o regime imposto pelas instituições financeiras gera diversos problemas psíquicos aos funcionários devido a grande cobrança que ocorre e como ela ocorre, afetando todos os níveis dos envolvidos no processo do trabalho diário bancário.

### 3. METODOLOGIA DE PESQUISA

No que tange a metodologia de pesquisa utilizada para responder os objetivos descritos anteriormente além de apontar as ferramentas necessárias para obtenção de dados e posterior análise, baseado na definição de Gil (2010), foi realizado um estudo de caráter exploratório descritivo. Além disto, foi utilizada a abordagem qualitativa, a qual como descrita por Goldenberg (1997) é um modelo de pesquisa que não se preocupa com a representatividade numérica, porém, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), nascemos com expectativas e, nesse contexto, é que se dá a observação, quando acontece algo inesperado ou quando uma expectativa venha a ser frustrada. De acordo com o autor, a observação é o crescimento do conhecimento de velhos problemas para novos por intermédios de conjecturas e refutações.

Contudo, este estudo teve como fonte de evidências a análise documental, entrevistas semiestruturadas e a observação participante. Portanto, as fontes de pesquisa aqui enumeradas foram de extrema importância para realizar a análise do objetivo geral que consiste em identificar se as metas abusivas e os assédios moral sobre o servidor do banco estudado afetam seu trabalho e saúde.

De acordo com Gil (2010), as entrevistas podem ser consideradas técnicas para que o investigador possa realizar perguntas ao investigado com o objetivo de obtenção de dados que sejam importantes para sua investigação. Para Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é um procedimento utilizado para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Ainda sobre entrevistas, de acordo com Gil (2010) a entrevista pode ser considerada como a técnica de coleta de dados mais flexível de todas, já que pode ser moldada de diferentes formas. As entrevistas podem ser pouco estruturadas ou possuir, até mesmo, um alto grau de objetividade em relação a perguntas fixas com ordem de redação imutável para todos entrevistados. Sendo realizadas, nesse caso, frente a frente e sempre de forma individual. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), uma entrevista estruturada é aquela que o entrevistador segue um roteiro já estabelecido, com perguntas feitas ao indivíduo já pré-determinadas. O motivo de padronizar é que as respostas possam ser comparadas em

igualdade por serem as mesmas perguntas. Entretanto, foram utilizadas adaptações momentâneas conforme as respostas para se extrair o maior número de dados possíveis.

A pesquisa documental foi efetuada a partir de documentos fornecidos pelo SindBancários (Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região), já que é o Sindicato responsável pelo Banco do Estado do Rio Grande do Sul. Ademais, buscou-se alguns processos para análise sobre os casos de assédio moral em instituições bancárias para ver como se tem trabalhado com esta questão no Tribunal Regional do Trabalho. A partir disto, identificaram-se informações como: relatórios e documentos organizacionais relacionados com o tema, dados quantitativos e qualitativos e a forma pela qual estes são executados e quais os processos e ferramentas utilizadas pelos gestores bancários. Em suma, esta forma de pesquisa ajudou a evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outras fontes.

Já em relação à observação, percebe-se que é de suma importância para a pesquisa, uma vez que apresenta uma percepção direta dos fatos, sem que haja interferência ou indução a determinadas conclusões. De acordo com Gil (2010), são três os tipos de observações: a) observação simples; b) observação participante; e c) observação sistemática. Neste trabalho fez-se o uso da chamada observação participante ou observação ativa, a qual consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou situação determinada. Neste caso, foi utilizada uma posição que vai de encontro à definição de Lakatos e Marconi (2003) sobre observação participante, já que o observador assumirá, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo. Esta, portanto, constitui-se como uma técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir de sua incorporação.

De maneira sucinta, a metodologia apresentada teve por objetivo a coleta de dados, informações que possibilitarão analisar e interpretar as atividades e os procedimentos bancários que são geradores de metas abusivas e assédios moral, além de observar como esses influenciam na saúde e no trabalho. Portanto, o registro da observação ocorreu de maneira escrita de acordo com o acontecimento dos fatos. Foi feita observação e descrição direta de todas as atividades envolvidas na execução dos processos em análise.

### 3.1 OS PARTICIPANTES BANCÁRIOS

Foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas cujo roteiro está presente no apêndice A deste trabalho. A presente pesquisa caracterizou-se como estudo de caso. Foram entrevistados doze funcionários do Banrisul, sendo três mulheres e nove homens, a qual ocorreu na Central Administrativa do Banrisul na Rua Caldas Júnior, nº 108, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Ademais, foram enviadas por e-mail as perguntas da entrevista para a central das agências do banco e obtidas algumas respostas via o mesmo canal. As entrevistas chegaram há durar quarenta minutos porque os relatos foram criando informações adicionais as iniciais, a entrevista mais rápida durou cerca de vinte minutos que foi a um gerente de agência. Com relação ao público entrevistado, trata-se de pessoas com 28 a 50 anos de idade e com tempo de trabalho desde 01 a 32 anos interruptos na mesma instituição, a faixa salarial é de R\$: 2.500 a R\$: 5.000. Ademais, embora o concurso do Banco do Estado Do Rio Grande do Sul exija apenas ensino médio, a grande maioria dos entrevistados possuem ensino superior ou estão cursando-o. Os escolhidos foram pessoas com conhecimento ou vivencia em alguns tipos de assédio moral dentro no Banrisul, tanto com funcionários do banco em questão, como com gerentes de agências.

### 3.2 OS PARTICIPANTES SINDICALISTAS

Da mesma forma, foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas cujo roteiro está presente no apêndice B deste trabalho. A presente pesquisa também se caracterizou como estudo de caso. Foram entrevistados cinco sindicalistas que representam o Banrisul, sendo quatro homens e uma mulher. As entrevistas também ocorreram no dia 14 de abril de 2016, mas na sede do SINDBANCÁRIOS em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Com relação ao público entrevistado, os sindicalistas possuem de 32 a 50 anos de idade e de 1 a 10 anos de trabalho no sindicato. Todos os sindicalistas entrevistados possuem experiência como funcionários do Banrisul que optaram por fazer parte do sindicato. Além disso, foram escolhidas pessoas com conhecimento ou vivencia com alguns tipos de assédio moral dentro

no Banrisul, como funcionário e agora sindicalista. Além das entrevistas, o método observação participante também foi utilizado, quando de um momento organizado pelo sindicato no centro de Porto Alegre, na esquina democrática da cidade.

#### **4. ANÁLISE DOS DADOS**

Este capítulo destina-se a apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa de campo realizada e das entrevistas aplicadas aos funcionários do Banrisul e aos sindicalistas do mesmo banco. A partir disto, foi possível responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos no estudo, além de permear a analogia com os dados teóricos apresentados. Serão apresentados definições e dados sobre as metas abusivas e o assédio moral afetam na saúde do bancário do Banrisul, quais as consequências da sobrecarga de trabalho e a relação com as metas aplicadas, assim como os principais tipos de assédios relatados e como os sindicatos tem atuado para defender essa classe trabalhadora.

##### **4.1 COMO AS METAS ABUSIVAS E O ASSÉDIO MORAL SOBRE OS SERVIDORES DO BANRISUL AFETAM SEU TRABALHO E SAÚDE**

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul pode ser considerado como um banco comercial já que soma várias características destes, como ser um banco público, nacional de uso de pessoas físicas e jurídicas. Uma instituição que possibilita que pessoas físicas e jurídicas possam realizar movimentações em contas correntes, contas poupança, fundos de investimento, cartão de crédito, solicitar empréstimos, realizar pagamento de contas e boletos, entre outras características de um banco comercial. Caracteriza-se também por prestar serviços à população e para isso possuem redes de agências, bem como postos de atendimento e canais eletrônicos disponíveis ao público de autoatendimento.

Com abundante oferta de produtos e possibilidades de realizar serviços por canais eletrônicos, há variadas cobranças diferentes para cada tipo de produto disponível dentro da instituição. Tal cobrança também é realizada pelos funcionários quando pedem a utilização de canais eletrônicos por seus clientes. Quanto mais se implementa tecnologia de autoatendimento, menos bancários são necessários em uma agência e os trabalhos manuais começam a diminuir cada vez mais.

O Banrisul nem sempre teve essa forma de gestão, ele foi se adaptando ao que Bessi e Grisci (2004) chamam de reestruturação para dentro do trabalho bancário que, segundo as autoras, se intensificou a partir da segunda metade da década de 1980, período pelo qual houve a redução de custos operacionais, intensificação da automação, desenvolvimento e incentivo ao autoatendimento, além de mudanças nas técnicas de gestão, redução dos postos de trabalho. Tudo isso ocorria em meio a ações do governo federal para reduzir as taxas de inflação no país. Em meio a esse cenário, Santos, Siqueira e Mendes (2010) dizem que no início dos anos 1990 o setor bancário brasileiro foi um dos primeiros a sentir os efeitos da forte competição entre as empresas do setor e que as reestruturações produtivas nos bancos resultaram no fechamento das agências menos lucrativas da grande maioria dos bancos, já as que restaram sofreram fortes enxugamentos e no quadro de funcionários.

De acordo com Bessi e Grisci (2004), devido à reestruturação produtiva do trabalho bancário foi em 1999 que houve uma intensificação da automação e canais de autoatendimento para clientes, bem como a padronização e integração dos processos, além da intensificação de vendas de produtos pela *internet* chamadas de um novo canal de comercialização.

Tal percepção se confirmou, uma vez que aqueles com mais de dez anos de trabalho na instituição unanimemente elegeram o uso da tecnologia como a maior mudança desde que iniciaram suas carreiras e que vem atropelando os processos do trabalho, tornando variados cargos obsoletos e realizando a redistribuição do quadro de funcionários com grande frequência. Logo em seguida houve a gestão bancária e o sistema de cobrança por produção. Tais diferenças percebidas pelos funcionários que trabalham há mais tempo no banco confirmam perfeitamente o que Bessi e Grisci (2004) trouxeram em relação à reestruturação produtiva do trabalho bancário. Isto, pois, de todos os funcionários que estão há menos de cinco anos dentro da instituição, nenhum deles citou diferenças em relação ao que foi dito

acima, exceto pelo enxugamento cada vez maior do quadro de funcionários e que as mudanças que vem ocorrendo vem ocorrendo muito lentamente, se tornando imperceptíveis .

Sobre a importância da tecnologia para o trabalho bancário os entrevistados apontam, em sua grande maioria, que a tecnologia é uma aliada na agilidade do trabalho diário. No entanto, ela também aumenta a terceirização de funcionários, excesso de trabalho, pois ele é realizado em qualquer lugar e a qualquer hora, além de aumentar o controle efetivo direto sobre cada funcionário.

Assim, de acordo com os dados da FEBRABAN (2016), mais da metade de todas as transações bancárias em 2014 ocorreram fora das agências bancárias, sendo efetuadas pela *internet* ou *mobile banking*. Segundo a mesma federação, no mesmo ano as transferências eletrônicas de dinheiro e pagamento de contas via *smartphones/ mobile banking* tiveram um aumento de 180%, já a contratação de crédito teve um aumento de 190%.

Passa-se a requerer um novo perfil de trabalhador o qual possua capacidade constante de adaptação a mudanças (SILVA E NAVARRO 2012). Em meio à onda tecnológica, a redução dos postos de trabalho impõe que os funcionários tenham diversas atribuições que antes não tinham e que sejam detentores de habilidades para lidar com situações imprevistas e que cumpram com as metas estabelecidas pela empresa em relação à produtividade. Dados mostram que o número de jovens em início de carreira que são contratados pelos bancos tem se tornado crescente, sobretudo em bancos privados. A intenção das instituições é justamente recrutar pessoas sem experiência e em início de carreira para que se submetam a estrutura de poder dos bancos. Um exemplo é o Banco Bradesco, que conta com a fundação Bradesco e a partir dela é que a instituição realiza a maior parte de suas contratações. As contratações apresentam um plano de carreira já traçado e privilegiam pessoas que não possuam experiência anteriores em outros bancos.

Com os funcionários do Banrisul a situação é um pouco diferente, visto que são funcionários contratados via realização de concurso público estadual. Analisando o perfil dos funcionários foi perceptível que grande parte dos entrevistados adentraram muito jovens no Banco, alguns deles logo que saíram do ensino médio, outros quando ainda cursavam o ensino superior. Nos bancos privados, Silva e Navarro (2012) dizem que jovens são atraídos pelos salários elevados, reduzida carga horária de trabalho, pelos treinamentos, pela qualificação profissional e pela participação nos lucros e outros benefícios. No caso dos funcionários do Banrisul os entrevistados mencionaram que quando realizaram o concurso também buscavam

tais políticas de gestão de pessoas, mas todos eles referiram a estabilidade como elemento principal, com garantias que os bancos privados não ofertariam.

As diferenças entre o que se esperava da instituição e o que ela realmente se tornou na vida profissional dos funcionários do Banrisul foram muito significativas. Pouco mais da metade dos entrevistados afirmaram que ao adentrar no banco muito do que se idealizou não se concretizou, uma vez que o sistema do banco, segundo eles, não favorece a todos os funcionários igualmente. O processo é extremamente engessado e que a participação dos funcionários não é levada em conta, além da gestão de pessoas ser realizada de uma maneira não uniforme e pouco preocupada com a saúde do trabalhador. Dizem os funcionários que quase tudo se resolve com incentivos financeiros. Antes de serem bancários, eles imaginavam que trabalhar no Banrisul traria uma grande satisfação pessoal, que teriam um ambiente sadio de trabalho, que estariam em uma entidade solidária e não com intuito de fins lucrativos. Tal idealização provocou grandes decepções já no primeiro mês de contrato de trabalho. Aqueles que estão há mais tempo no banco lembram de como a gestão era diferente, mais preocupada com os funcionários. Atualmente, lamentam, ainda que tenham conquistado tudo que tenham de bens materiais ao longo do tempo como funcionários. Já os mais novos dentro da instituição dizem que o banco é o que realmente imaginavam e que vêem grandes chances de crescer profissionalmente e financeiramente dentro da instituição. Pode-se inferir que os mais novos são mais adaptáveis às necessidades do banco.

Segundo Silva e Navarro (2012), uma vez dentro da instituição o medo de perder o emprego e os benefícios obtidos assola o trabalhador, mediante a imprevisibilidade de algumas situações de trabalho e insegurança do emprego devido à alta cobrança por metas que, muitas vezes, são consideradas pelos bancários como inalcançáveis. Em instituições públicas como no caso do Banrisul o medo de perder o emprego não ocorre como em instituições privadas devido à estabilidade. Entretanto, a cobrança de metas, a rotatividade de pessoas por transferências de agências ou por mudanças repentinas de funções, a falta de garantia dos direitos e a sobrecarga de trabalho também ocorre. Como resultado, todos esses receios favorecem o aparecimento de um sofrimento mental, gerando malefícios a saúde psíquica e estresse excessivo proveniente do trabalho. Em síntese, a inter-relação entre saúde mental e trabalho abrange o mal-estar ao quadro psiquiátrico do funcionário, incluindo o sofrimento mental (GLINA; ROCHA; BATISTA; MENDONÇA, 2001).

Essa questão é tão forte e comum dentro da instituição que, em relação aos funcionários do Banrisul que foram entrevistados, nove entrevistados disseram já terem tido algum problema de saúde relacionado ou desencadeado a partir do tipo de trabalho prestado à instituição. Praticamente todos que disseram ter sofrido com algum problema de saúde no banco são aqueles que lá trabalham há muito tempo. Eles relatam que as mudanças ao longo do tempo aliadas aos problemas de gestão enfrentados foram a principal causadora dos problemas de saúde. Os resultados do estresse excessivo são muito variados, como paralisia facial, pressão alta e depressão. Os mais novos quase que unanimemente disseram sentirem-se estressados e pressionados por muitas vezes terem dificuldades de atingir os objetivos propostos ou de realizar as demandas em tempo hábil, mas poucos deles consideraram terem tido algum problema de saúde de fato por conta disso.

Os problemas de saúde que foram tidos em relação ao trabalho são também abrandados com o uso de medicamentos controlados. A maioria dos entrevistados (sete deles) disseram já ter utilizado medicamentos para abrandar os efeitos do trabalho ao longo do tempo de suas carreiras como bancários.

Quando questionados se eles recomendariam a um amigo que trabalhasse no Banrisul, as respostas foram bem variadas. Alguns que disseram imaginar um banco diferente do que vivenciaram durante sua vida profissional, e outros disseram já terem tido problemas de saúde desenvolvidos em decorrência do trabalho. Por isso, todos eles disseram que jamais recomendariam a um amigo trabalhar na instituição. Eles acreditam que há outras oportunidades melhores do que bancos, sejam eles públicos ou privados. No caso deles, dizem permanecerem no banco por benefícios e cargos obtidos, assim como pela própria estabilidade que uma instituição pública oferece. Mesmo outros bancários que estão em cargo de chefia e tem um bom salário disseram que não é o melhor local para trabalhar. No entanto devido à política de gestão de pessoas, tais como plano de carreira, benefícios, estabilidade, entre outros, apenas cinco dos entrevistados indicariam a um amigo que fosse trabalhar no Banrisul.

Cattani e Holzmann (2006) definem que assédio moral é a exposição prolongada de trabalhadores a situações humilhantes, constrangedoras e de desqualificação do ambiente de trabalho. Normalmente é realizada por um superior hierárquico direto e ocorre na maioria das vezes durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, predominando condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, consideradas como uma atitude ilegal. Com relação à pesquisa realizada, sete dos entrevistados afirmam já terem sofrido

algum tipo de assédio moral na carreira bancária, já cinco deles disseram nunca ter passado por situações desse tipo. Quem já sofreu são os funcionários com mais de cinco anos na instituição. Tal fato contraria o senso comum de que seriam os mais novos os principais alvos de assédio. Outro ponto importante com relação à escolaridade e ao cargo ocupado dentro da instituição: aqueles que possuem um maior grau de escolaridade ou ocupam cargos mais elevados relataram sofrer menos com a questão do assédio moral dentro do banco. Outro ponto a ser observado é que aqueles que possuem maior vínculo ativo com o sindicato e demonstram isso ao grupo de trabalho, acabam por obter maior respeito dentro da instituição e relatam sentir que existe um sentimento de “medo” dos seus colegas. Isto, pois, não são poucos os casos de pressão sindical para fechamento momentâneo de uma agência, bem como motins organizados, apitaços e outros que possam interferir no comum funcionamento da agência bancária. Além do que, denúncias para o sindicato sempre reforçam uma imagem negativa a instituição, sendo que faz parte do cotidiano dos executivos bancários evitar a veiculação de problemas decorrentes que possam denegrir a imagem do banco.

De todos aqueles que disseram já terem sido assediados no trabalho, o total deles dizem que tal violência praticada tenha correlação com a cobrança excessiva de metas que muitas vezes são praticamente impossíveis de serem atingidas. Ainda, cinco destes afirmam que a política da gestão de pessoas do Banrisul também incentiva o assédio moral dentro do banco. Isso porquê, segundo eles, as pessoas não foram sensibilizadas a trabalhar com cobranças e com situações de constrangimento e violência.

Com relação a essa cobrança excessiva observa-se que dez dos entrevistados dizem serem cobrados por sistema de metas, enquanto dois disseram ser por produtividade e *feedbacks*. Em relação à cobrança do sistema de metas, quem realiza a cobrança direta e efetiva são sempre os superiores hierárquicos diretos. Tais cargos ficam incumbidos de intimidar ou coagir o funcionário que não está cumprindo com as metas propostas, o que ocorre em casos extremamente específicos e atípicos.

Metade dos entrevistados disseram que o ambiente de trabalho é saudável e propício ao alcance das metas propostas, já a outra metade considera estar em um ambiente de extrema competição e que não possibilita a chegada aos objetivos. Por outro lado, alguns revelam que quando há ajuda entre os colegas de trabalho no que tange ao cumprimento das metas estabelecidas, tornam-se comuns momentos de união. Ainda, sete dos funcionários declaram que existe um favorecimento a determinados funcionários por variados aspectos, e que as

opiniões de melhoria não são levadas em conta até mesmo por questões relacionadas ao assédio moral que alguns afirmam ter sofrido.

Foram comuns alguns relatos de funcionários que tinham menor rendimento do que outros, que apresentavam elevados números de produtividade e que obtinham promoções em menor tempo e com maior frequência. Os motivos listados foram variados: bom relacionamento com superiores hierárquicos; relações de parentesco; gênero; e, até mesmo, aparência física. Uma funcionária citou ainda que, por variadas vezes em reuniões, trazia aos colegas algumas sugestões de mudanças para acelerar determinados processos, bem como melhorar o controle entre os funcionários e as suas opiniões nunca eram levadas em conta. Algumas vezes diziam que iriam estudar o que foi dito, mas nunca voltavam com o assunto, outras vezes simplesmente a ignoravam. Em determinada gerência executiva foi dito que as propostas e decisões cabiam apenas aos gerentes da agência ou da região. Outra situação relatada, que classifica um típico tipo de assédio moral, ocorreu quando determinada funcionária solicitou ao seu gerente para sair mais cedo do trabalho para realizar trabalhos estudantis e seu superior hierárquico afirmou que era “bobagem” ela querer estudar já estando trabalhando em uma instituição como o Banrisul e que teria de escolher entre o trabalho e os estudos. A funcionária em questão pediu transferência logo após o ocorrido.

Por fim, quando questionados se em alguma ocasião chegaram a assediar algum colega de trabalho, todos dos entrevistados afirmaram que jamais praticaram esse tipo de violência, lembrando que a pesquisa foi realizada de maneira individual, privada e com sigilo total de informações. Entretanto, quando questionados se já viram algum colega de trabalho sofrer alguma espécie de assédio moral dentro da instituição, onze dos doze entrevistados afirmaram que viram acontecer pessoalmente e mais de uma vez. Eles fazem ligação a essa conduta o fato de estresse excessivo pela cobrança de metas, pelo clima organizacional estressante em dias de pagamento das contas dos clientes, muito comum nos arredores do final e do início do mês.

#### 4.2 QUAIS AS CONSEQUÊNCIAS DA SOBRECARGA DE TRABALHO A PARTIR DAS METAS ABUSIVAS APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

Diante da do estudo de caso realizado, oito dos bancários em questão consideram-se insatisfeitos com o seu trabalho, dos quais significam quase que a totalidade dos funcionários que estão a mais de cinco anos trabalhando como funcionários do Banrisul. Eles apontam motivos diversos como engessamento de cargo, terceirizações, mudança nos sistemas de cobrança por metas e utilização de tecnologia. Entretanto, três dos entrevistados afirmam que consideram-se satisfeitos com relação ao trabalho que desempenham na instituição, sendo que estes representam pouco mais da metade dos funcionários que estão a menos de cinco anos trabalhando como bancários.

Oltramari e Grisci (2014) demonstram que há uma grande pressão pelo cumprimento das metas que vão além dos limites físicos e psíquicos do trabalhador, o que ocasiona aumento de jornada de trabalho devido ao excesso de atividades. As agências estão lotadas por usuários do banco que não utilizam os canais de autoatendimento, resultando em reclamações constantes de clientes e chefias. Torna-se claro que, atualmente, os bancários passaram a ser uma espécie de consultores de vendas, substituindo os conhecimentos técnicos por manuais de trabalho estritamente ligados à venda.

Para atingir tais metas e se livrar do peso da cobrança de seus superiores hierárquicos, ou até mesmo de brincadeiras jocosas entre os colegas, são frequentes os casos em que ocorrem “vendas casadas” aos clientes que ao desejarem obter um produto tornam-se obrigados a obter outro que não possuem interesse. Uma prática muito habitual relatada pelos entrevistados diz respeito que ao realizar empréstimos consignados, de veículo ou de imóveis os funcionários do Banrisul são orientados a só conceder esse tipo de crédito após abertura de Conta Corrente junto à instituição financeira, sendo uma atitude ilegal, mas muito fomentada pelos executivos bancários. Outros exemplos são muito comuns como: obrigar o correntista a realizar seguro de vida ao obter empréstimos; ofertar produtos como capitalizações para aumentar os limites da conta; indicar produtos menos vantajosos àqueles que o cliente desejava para obter suas metas, mentir. A maioria dos entrevistados respondeu que já utilizaram atitudes antiéticas para atingir os objetivos propostos pela instituição e por seus superiores hierárquicos diretos. Afirmam, ainda, que é uma atitude extremamente comum e

que faz parte da “sobrevivência” dentro do banco. Tal atitude é incentivada, inclusive, pelos trabalhadores que estão há mais tempo no banco.

Os efeitos da violência psicológica são diversos. Observando tudo o que foi relatado pelos entrevistados e de acordo com o que Guimarães e Rimoli (2006) apresentaram, os sintomas como ansiedade, depressão, agressividade, desconfiança, prejuízos cognitivos como dificuldade de concentração, resolução de problemas, isolamento e solidão e transtornos por estresse pós-traumático são, infelizmente, muito comuns para o bancário atualmente. Ademais, alguns sintomas do estresse excessivo são ainda piores, como foi o caso da bancária que teve paralisia facial e outros que possuem pressão alta.

O Brasil não possui uma lei definida sobre assédio moral no âmbito nacional. Entretanto, no Estado do Rio Grande do Sul observa-se que existem projetos de tramitação em andamento, mas nada ainda que tenha se tornado Lei Estadual. Na Cidade de Porto Alegre, a Lei Municipal Complementar nº735, de 30 de janeiro de 2014, diz ser proibido praticar o assédio moral contra subordinados com o intuito de atingir a dignidades desses ou criar condições humilhantes de trabalho, abusando da autoridade e posição hierárquica conferida.

Realizando uma análise de alguns processos disponibilizados pela FETRAFI-RS (2014) e pela FETEC-SC (2016), nos recentes casos sobre assédio moral, observa-se que o Tribunal Regional do Trabalho tem se baseado no artigo 186 do Código Civil já que não existe uma Lei específica que cuide de casos desse gênero. O artigo 186 diz que “aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito”. O Tribunal Regional do Trabalho do Rio Grande do Sul tem julgado vários casos de assédio moral a partir do artigo em questão. O processo: “0000997-32.2010.5.04.0022 RO” é um exemplo em que foi dado ganho de causa a solicitante. Foi comprovado ato de assédio moral vertical e horizontal contra ela. Foram levadas em conta atitudes ilícitas e de responsabilidade civil do empregador, em razão da omissão em coibir o comportamento abusivo de seus empregados ou prepostos. Ficou comprovado que a reclamante sofreu pressão psicológica ao ouvir termos como: “tua batata tá assando” e “não pode ficar doente, lugar de doente é no hospital ... aqui é para trabalhar”. A bancária era ameaçada a ser demitida por justa causa, o que gerava medo e insegurança. Resultou desse processo a fobia social e a síndrome do pânico sendo necessário tratamento médico para a trabalhadora.

Outro processo que também obteve ganho de causa em relação à comprovação de assédio moral praticado dentro de uma instituição bancária foi o processo: “RO nº 1315.2000.00.17.00-1”. Neste, confirmou-se que a o empregado sofreu tortura psicológica por ter sua autoestima denegrida, forçando-o a pedir de missão ou apressar sua dispensa através de métodos que resultassem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis e sonegar-lhe informações. Resultou como assédio moral cujo efeito é o direito a indenização por dano moral porque ultrapassa o âmbito profissional. No caso citado, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho, e por consequência, descumprindo a sua principal obrigação que é de fornecer o trabalho, fonte de dignidade do empregado.

Já o processo: “RO n. 1294.2002.007.17.00.9”, deu ganho de causa por comprovar que o trabalhador participava de diversas dinâmicas de grupo que eram aplicadas de maneira inconsequente e produzia danos ao equilíbrio emocional do empregado. Ao manipular a emoção, a dinâmica pode levá-lo a se sentir humilhado e menos capaz que os demais. No caso em questão, eram solicitados os pagamentos de “prendas” publicamente, tais como, ‘dançar a dança da boquinha da garrafa’. Àquele que não cumprisse sua tarefa a tempo e modo, era retaliado. Tal fato, configura-se como assédio moral, pois, o objetivo passa a ser o de inferiorizá-lo e torná-lo ‘diferente’ do grupo. Por isso, golpeia a sua autoestima e fere o seu decoro e prestígio profissional. Confirmadas as acusações, obrigou-se o empregador a responder pelo ato antijurídico que praticou, nos termos do artigo 5º, inciso X, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Por fim, outro processo em que o empregado teve ganho de causa por comprovado dano moral foi o processo: “RO n. 919/2002.005.10.00-0”. Nesse caso, observa-se o mais grave de todos os assédios praticados até aqui demonstrados. O empregado era submetido a constrangimentos e a agressão física, em decorrência da sua orientação sexual. Tais constrangimentos eram praticados por colegas de trabalho e com a ciência da gerência da empresa. De acordo com os dados presentes no processo, se o reclamante como empregado do demandado, estando no estabelecimento do réu, sofre, por parte de seus colegas de trabalho, deboches e até chega a sofrer agressão física, se e delas tem pleno conhecimento a gerência constituída pelo empregador, este último deverá responder por omissão, pelos danos morais causados ao reclamante.

Sendo assim, é notório que se comprovadas às atitudes de assédio moral dentro de uma instituição, o empregador é responsabilizado a pagar danos morais ao empregado e responder por cada ato que ocorra dentro do ambiente de trabalho. Ainda que a Constituição Brasileira não tenha definido uma Lei Federal responsável por violências derivadas do assédio moral, alguns estados e cidades estão tomando a frente em criar suas próprias leis para prevenir, coibir e responsabilizar os assediadores e o empregador responsável. Ademais, os casos apresentados mostram que a justiça brasileira não é conivente com esse tipo de atitude. O TRT julga, sempre que comprovado o assédio moral, ganho de causa a reclamante.

#### 4.3 ASSÉDIOS PRATICADOS EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA

O assédio que se caracterizou frequente na pesquisa foi o assédio descendente vertical. De acordo com Filho e Klimkowski (2014), é o tipo de assédio que ocorre quando um superior hierárquico pratica atos de violência com seus subordinados. Há a existência de metas de extrema dificuldade de serem alcançadas, prejudicando as funções diárias do funcionário e abalando o estado psicológico já que existem consequências àqueles que não as atingem. Não são raras às vezes em que se criam metas praticamente inatingíveis. Além disso, o superior hierárquico coloca o funcionário em situações constrangedoras ao divulgar os números de produtividade aos demais funcionários, cobrando-o em frente a todos. De acordo com os Sindicalistas do Banrisul entrevistados, são comuns reuniões de cobrança onde pessoas e agências são expostas tornando-se motivo de brincadeiras jocosas entre os demais funcionários.

Esse tipo de atitude tem, normalmente, por objetivo eliminar do ambiente de trabalho todo e qualquer empregado que possa representar algum tipo de ameaça ao superior, até mesmo por eventuais cobranças do gestor ao superior do subordinado em questão. Fato que foi relatado pelos Sindicalistas. Esse sentimento nem sempre é exteriorizado pelo gestor em seu intuito de eliminar o empregado do ambiente de trabalho, já que visa maior produtividade possível e manutenção da sua posição de poder (LOBIANCO *et al.*, 2012).

De acordo com Guimarães e Rimoli (2006), tais ações pode representar uma estratégia empresarial com objetivo de forçar o abandono voluntário de determinado subordinado, o que representa muitos custos econômicos sem a demissão do subordinado da empresa.

#### 4.4 OS SINDICALISTAS E A LUTA PELA CLASSE TRABALHADORA

A partir da pesquisa de campo realizada observou-se que o que motivou a maioria dos funcionários do Banrisul a se tornarem Sindicalistas e lutarem pelos colegas do banco foi bem semelhante. A luta deles é pelo ideário de cooperar em mudanças no sistema bancário a partir de acordos coletivos, visto que acreditam que o indivíduo por si só não é capaz de realizar mudanças, tanto para ele como para o grande grupo. Os demais entrevistados dizem que o que os motivou a fazer parte do sindicato é que ele se demonstrava cada vez mais forte e isso os fez perceber a importância da luta dessa classe trabalhadora. Já com relação à satisfação de se trabalhar no sindicato, todos entrevistados disseram estarem satisfeitos em realizar suas tarefas diárias e em ajudarem os funcionários do Banrisul a obterem maiores direitos e respeito dentro da instituição.

Com relação às maiores mudanças percebidas desde que se tornaram sindicalistas, todos os entrevistados afirmam que é, sem dúvida, a falta de funcionários em contradição ao aumento expressivo do lucro e das metas. Ou seja, há pouca contratação de funcionários e as cobranças por produção só tem aumentado.

Ainda, referem que a tecnologia ao invés de auxiliar os funcionários, age em prol da gestão, já que a consideram como facilitadora de negócios, possibilitando agilidade ao processo. Ao mesmo tempo possibilitam controle e cobrança mais intensos.

Os sindicalistas também percebem que a mudança em relação ao aumento da cobrança de metas abusivas é a principal desencadeadora do assédio dentro do ambiente de trabalho, sendo consideradas como cada vez mais complexas e inatingíveis. Em síntese, dizem haver muitas cobranças e poucas pessoas e isso faz com que os gestores não saibam lidar com as situações do cotidiano do trabalho. Foi apontado, ainda, que o Banrisul tem perdido aos poucos o caráter social e tornando-se cada vez mais um banco semelhante aos maiores bancos

privados do Brasil, só que sem a mesma estrutura, fazendo com que a carteira de clientes não seja suficiente para suprir as metas propostas.

O Sindicato tem tentado retroceder ou estagnar o cenário de contínuo assédio no ambiente de trabalho, a partir do diálogo muito próximo e constante com a gestão e realização de visitas a agências. Se nada disso resolver, dizem os sindicalistas, realizam-se peneiras em frente a agências, fazem-se alguns motins para impedir o acesso de gerentes acusados de assédio aos seus subordinados, bem como em última instância realizar o fechamento de determinada agência em casos de maior resistência. Eles mostram também que o sindicato tem como auxiliar na saúde do trabalhador, além de interceder auxílio jurídico, além de apoio moral que às vezes muito se faz necessário, de acordo com eles.

Entretanto, para Rodrigues (2002), o sindicato atual na sua condição de associação de luta pelos direitos dos trabalhadores tem-se limitado a reagir às iniciativas das empresas, evitando perdas e não propondo novos ganhos. Isso seria uma característica da dessindicalização, que culmina também na perda de orçamento para a manutenção dos sindicatos. Os jovens que entram no mercado de trabalho, que seriam os mais facilmente adeptos aos ideais sindicalistas, tem buscado os empregos mais atraentes, que são neste momento a área de serviços e atividades administrativas, cuja sindicalização é vista como pouco compensatória. É crucial, no entanto, que este se reformule através da busca contínua de capacitação e se posicione como entidade autônoma e classista que é, sempre questionando o sistema atual de produção em prol de uma melhoria contínua na relação assimétrica e antagônica entre empregado e empregador, sempre favorável ao primeiro e não ao segundo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto neste trabalho é possível perceber que a abordagem sobre assédio moral tem ganhado cada vez mais força em meio a tantas denúncias realizadas pelos empregados sobre seus gestores, ainda que várias vezes a denúncia não resulte no que se espera dentro da instituição. Em meio a esse cenário, observa-se que os Bancos são instituições que se destacam negativamente por possuírem elevados índices de casos de assédio moral ao longo do pleno exercício diário de trabalho.

Foi notório e ao mesmo tempo alarmante a quantidade de bancos e agências que foram sendo fechados ao longo do final do século XX e início do século XXI, sobretudo com relação ao enxugamento das vagas de trabalho dentro das instituições financeiras. Ademais, a implementação e o grande aumento do uso da tecnologia nos antigos processos manuais fizeram com que inúmeros funcionários fossem dispensados aos poucos, fazendo com que os grandes bancos selecionassem aqueles perfis que melhor se encaixavam as suas perspectivas.

O trabalho informal, terceirizado, a concessão de benesses aos trabalhadores, o novo perfil buscado para os novos modelos de produção são algumas das práticas que tem interferido para o aumento da concorrência entre a classe trabalhadora e a consequente falta de mobilidade coletiva destes. Os sindicatos brasileiros desempenharam um papel de resistência, reivindicação e organização de demandas sempre muito ligadas aos movimentos sociais.

De certa forma, observa-se que as mudanças ocorridas nos últimos anos nas relações de trabalho têm auxiliado no esvaziamento dos sindicatos justamente por flexibilizar e precarizar o emprego, diminuindo o poder de associação da classe trabalhadora. Os sindicatos brasileiros de certa forma não acompanharam a revolução da informatização ocorrida a partir dos anos 1980, assim como, na indústria, não se identificam nenhuma tentativa de melhoria. Mesmo se apresentando uma instituição em declínio às vésperas da quarta revolução industrial, o sindicato continua sendo o instrumento do movimento trabalhista tanto para resistência quanto para conquista de novas contendas, possuindo papel crucial para a garantia dos direitos dos trabalhadores.

Além do sindicato, o trabalhador vem tomando cada vez mais consciência de que pode e deve recorrer ao Tribunal de Justiça quando sofre assédio moral de maneira constante. Se

comprovadas atitudes prejudiciais a saúde física e psíquica do trabalhador quando na instituição bancária, o empregador é responsabilizado a pagar danos morais e responder legalmente pelas violências praticadas por seus gestores. As recentes decisões do TRT tem mostrado que as práticas de assédio moral vêm sendo combatidas pelos empregados, sindicatos, sociedade e pela justiça brasileira, ainda que não se tenha uma lei federal responsável para julgar as violências deste tipo.

Porém, nem sempre ocorre a denúncia por parte dos bancários. Isto, pois, que uma vez dentro da instituição o medo de perder os benefícios e cargos hierárquicos conquistados assola o trabalhador, mediante a imprevisibilidade de algumas situações de trabalho e insegurança do emprego devido à alta cobrança por metas que, muitas vezes, são consideradas pelos bancários como inalcançáveis. A partir disso, surgem como resultados destes receios, bem como das violências sofridas no ambiente de trabalho, um sofrimento mental e físico, o que gera grandes problemas a saúde psíquica do trabalhador devido ao grande estresse em que é submetido. Situações assim são tão recorrentes que todos os entrevistados neste trabalho relataram ter estresse excessivo devido ao sistema em que estão submetidos, desencadeando problemas como pressão alta, depressão, LER (lesão por esforço repetitivo) e até mesmo a paralisia facial, citada.

O fato é que não existe ainda uma ação capaz de coibir, reter, paralisar ou até mesmo acabar com as violências praticadas pelo assédio moral em instituições bancárias. A atuação do sindicato responsável é, ainda hoje, a principal forma utilizada para tratar desse tipo de situação. As frequentes manifestações e intervenções são as principais fontes utilizadas pelo sindicato para controle, mas elas por si só não são autossuficientes, o sindicato possui muita força no âmbito prático, mas não a possui de forma suficiente para alterar a lei e dar a atenção devida ao problema desde a base. Ademais, as leis não são específicas para o assédio e o tribunal do trabalho atua conforme legislações que se encaixam para efetuar o julgamento de acordo com o caso.

É de suma importância que o assédio moral receba um tratamento diferenciado, com leis específicas, com um setor especializado dentro do sindicato responsável que receba treinamento para lidar com essas situações das mais variadas formas. Outro fator importante é a conscientização da população pela gravidade do tema, do apoio ao bancário quando realização de greve, do entendimento do tempo de fila que só tende a aumentar pela escassez de funcionários, e, principalmente, do respeito com essa classe trabalhadora. Porém, de nada

adianta se não houver interesse do governo em coibir e assegurar severas consequências às instituições que forem acusadas de assédio por parte de seus gestores. É necessário que as instituições bancárias percebam que a maximização de seus lucros não pode andar junto com o adoecimento de seus funcionários, que é algo repudiado pelos seus clientes, pela população e, principalmente, pela legislação brasileira. Enquanto não houver consequências de alto grau para os banqueiros, as violências do cotidiano irão permanecer. Mesmo com o aumento cada vez maior de denúncias, de paralizações, manifestações, de nada adianta enquanto os banqueiros tiverem a sensação de impunidade atual, da certeza de que seus funcionários irão permanecer na instituição e irão produzir tanto o quanto for solicitado.

Por fim, não ressalta-se que as metas não são as únicas causadoras do assédio moral. Metas sadias e plausíveis são capazes de manter um excelente ambiente de trabalho, bem como propiciar satisfação pessoal aos seus subordinados. O que precisa ser mudado é como elas são cobradas e, também, a ideia de maximização de lucros a qualquer custo e de qualquer maneira. A mudança não é unilateral, nem ao mesmo bilateral, ela depende de inúmeras variáveis que só serão possíveis com a percepção da necessidade dessa discussão pela sociedade, pelo governo e, também, pelos próprios bancários que não podem parar de divulgar e denunciar casos de violências no ambiente de trabalho, exterminando, assim, com a sensação de impunidade ou de que as consequências destes atos são menores do que os benefícios que os trazem.

## BIBLIOGRAFIA

BRASIL ECONÔMICO. **De cada dez denúncias de assédio moral no Brasil, três são contra bancos.** Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/2014-04-24/de-cada-dez-denuncias-de-assedio-moral-no-brasil-tres-sao-contras-bancos.html>>. Acesso em 11 de setembro de 2015.

CATTANI, Antonio; HOLZMANN, Lorena. **Dicionário de Trabalho e Tecnologia.** Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006, p. 33-36.

CONTRAF CUT. **Bancários de Conquista decidem entrar em greve a partir do dia 6.** Disponível em: <<http://www.contrafcut.org.br/temasAcao.asp?CodSubItem=53>>. Acesso em 15 de setembro de 2015.

FEBRABAN. **O que é um banco?** Disponível em: <<http://www.febrabanopportunidades.com.br/oquee.asp>>. Acesso em 05 de novembro de 2015.

FEBRABANa. **FEBRABAN aponta consolidação dos meios digitais para as transações financeiras em 2014.** Disponível em: <[https://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id\\_texto=2626](https://www.febraban.org.br/Noticias1.asp?id_texto=2626)>. Acesso em 14 de novembro de 2015.

FETRAFI/RS. **Notas Jurídicas.** Disponível em: <<http://fetrafirs.org.br/servicos.php?cod=59>>. Acesso em 03 de maio de 2016.

FILHO, M. C. Felippi; KLIMKOWSKI, Adriana. **Os impactos do assédio moral nas relações bancárias.** In: Revista Jus Navigandi, Teresinha, ano 20, nº 4232. 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/31821>>. Acesso em 11 de novembro de 2015.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLINA, D. M. Raab *et al.* **Saúde mental e trabalho: uma reflexão sobre o nexos com o trabalho e o diagnóstico, com base na prática.** In: Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 17, nº 3, 2001. p. 607-616.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRISCI, C. L. Iochins; BESSI, V. Gisele. **Modos de trabalhar e de ser na reestruturação do bancário.** In: Revista Sociologias, Porto Alegre, 2004. p. 160-200.

GRISCI, C. L. Iochins; BESSI, V. Gisele. **Expressões da Resistência no Cotidiano do Trabalho em Bancos Portugueses.** In: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 2, nº 3, art. 2, 2008. p. 374-391.

GRISCI, C. L. Iochins; OLTRAMARI, A. Poletto. **Trajatórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários.** In: Revista Gestão E Tecnologia, Porto Alegre, v. 12, nº 1, 2008. p.126-150.

GRISCI, C. L. Iochins; OLTRAMARI, A. Poletto. **Carreira e família na sociedade líquido-moderna**. In: Revista De Administração Mackenzie: São Paulo, 2014.

GRISCI, C. L. Iochins; WEBER, Letícia. **Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e a Vivência de Dilemas Pessoais Contemporâneos**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 5, art. 6, 2011. p. 897-917.

GUIMARÃES, L. A. Magalhães et al. **“Mobbing” (Assédio Psicológico) no Trabalho: Uma Síndrome Psicossocial Multidimensional**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Campinas, v. 22, n° 2, 2011. p. 183-192.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

LOBIANCO, E. R. Cruvinel *et al.* **Assédio moral e sexual nas relações de trabalho**. In: Revista da Faculdade de Direito de Uberlândia, Uberlândia, v. 40, n°1, 2012.

OLIVIER, M.; PEREZ, C. S.; BEHR, S. da C. F. **Trabalhadores Afastados por Transtornos Mentais e de Comportamento: o Retorno ao Ambiente de Trabalho e suas Consequências na Vida Laboral e Pessoal de Alguns Bancários**. In: Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 15, n° 6, art. 2, 2011. p. 993-1015.

REPORTER BRASIL. **Assédio moral e metas abusivas ameaçam saúde de bancários**. Disponível em: <<http://reporterbrasil.org.br/2014/01/assedio-moral-e-metas-abusivas-ameacam-saude-de-bancarios/>>. Acesso em 15 de setembro de 2015.

RODRIGUES, Leôncio Martins. **Destino do Sindicalismo**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: Fapesp, 2002.

SANTOS, M. A. Finazzi *et al.* **Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas**. RAC, Curitiba, v. 14, n° 5, 2010. p. 925-938.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. **Reestruturação nos Bancos no Brasil: Desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho**. Educ. Soc. [online]. 1999, v. 20, n. 67, 0. 183-209.

SILVA, J. Lemos; NAVARRO, V. Lucia. **Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários**. In: Revista Latino-Americana de Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 20, n° 2, 2012.

SINDBANCÁRIOS. **Tudo Tem Limite! Tolerância Zero Com A Violência Dos Bancos**. Disponível em: <<http://www.sindbancarios.org.br/index.php/saude/>>. Acesso em 03 de outubro de 2015.

SINDBANCÁRIOSa. **Maioria ainda não denuncia assédio moral no trabalho, revela pesquisa**. Disponível em: <<http://www.sindbancarios.org.br/maioria-ainda-nao-denuncia-assedio-moral-no-trabalho-revela-pesquisa/>>. Acesso em 21 de abril de 2016.

SINDBANCÁRIOSb. **Marcando em cima – A sombra do assédio moral.** Disponível em: <<http://www.sindbancarios.org.br/marcando-em-cima-a-sombra-do-assedio-moral/>>. Acesso em 01 de maio de 2016.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS E FINANCIÁRIOS DE CRICIÚMA E REGIÃO. **Assédio Moral.** Disponível em: <<http://www.bancarioscriciuma.com.br/moral/>>. Acesso em 28 de maio de 2016.

PORTAL PIAUÍ. **Denuncie! Assédio moral é crime.** Disponível em: <<http://mpiaui.com/detalhe.php?n=3152&e=3>>. Acesso em 05 de maio de 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PORTO ALEGRE. **Lei Complementar nº 735, de 30 de janeiro de 2014.** Disponível em: <<http://www2.portoalegre.rs.gov.br/cgi-bin/nph-brs?s1=000033882.DOCN.&l=20&u=%2Fnethtml%2Fsirel%2Fsimples.html&p=1&r=1&f=G&d=atos&SECT1=TEXT>>. Acesso em 30 de maio de 2016.

**APÊNDICE A - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS DO  
BANRISUL**

**ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS FUNCIONÁRIOS DO BANRISUL**

SEXO:

IDADE:

COR DE PELE:

ESCOLARIDADE:

RENDA MENSAL SEM OS BENEFÍCIOS:

**1 – O que fez você decidir iniciar sua carreira profissional no Banrisul?**

- ( ) Salário.
- ( ) Benefícios.
- ( ) Estabilidade.
- ( ) Grau de dificuldade do concurso.
- ( ) *Status*.
- ( ) Outros:

**2 – Qual o seu cargo atual dentro da instituição?**

**3 – Há quanto tempo você está no mesmo cargo?**

- ( ) Menos de 6 meses.
- ( ) de 6 meses à 1 ano.
- ( ) de 1 à 3 anos.
- ( ) de 3 à 5 anos.
- ( ) 5 à 10 anos.
- ( ) mais de 10 anos

**4 – Há quanto tempo você entrou na instituição?**

- ( ) Menos de 6 meses.
- ( ) de 6 meses à 1 ano.
- ( ) de 1 à 3 anos.
- ( ) de 3 à 5 anos.
- ( ) 5 à 10 anos.
- ( ) mais de 10 anos

**5 – Quanto satisfeito/motivado você está com as suas atribuições diárias?**

- Totalmente insatisfeito.
- Muito Insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Indiferente.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.
- Totalmente satisfeito.

**6 – Qual a importância que você atribuiu do seu trabalho para seus clientes? Por quê?**

- Nenhuma.
- Baixa.
- Indiferente.
- Importante.
- Muito importante.
- Imprescindível.

Motivo:

**7 – Desde que você iniciou em sua carreira bancária, o que você considera mais ter mudado nesse espaço de tempo dentro da instituição?****8 – Você considera que a tecnologia tem sido um aliado ao trabalho bancário, ou tem influenciado negativamente no dia a dia do trabalhador bancário?**

- Influência negativamente.
- Indiferente.
- Influência positivamente em meu trabalho.

**9 – Como você é cobrado atualmente para atingir os objetivos da instituição?****10 – Você considera essa cobrança sadia e possível de ser atingida mensalmente?**

- Sim.
- Não.

**11 – Quem cria/de onde vem essas “metas”?**

**12 – Quem realiza, efetivamente, essa cobrança?**

**13 – Você considera que alguma vez já tenha sofrido assédio moral de algum colega de trabalho? Se sim, considera ter relação com esse tipo de cobrança sobre as “metas” propostas?**

- Não.
- Sim / Sim.
- Sim / Não.

**14 – Você considera ser respeitado dentro da instituição? Por quê?**

- Não: ...
- Sim: ...

**15 – Você acredita/recorda de ter assediado algum colega de trabalho? Se sim, em qual tipo de situação?**

- Não.
- Sim: ...

**16 – Você recorda de algum colega que tenha passado por esse tipo de situação? Se sim, você vivenciou essa situação, ou ouviu contarem para você?**

- Não.
- Sim: ...

**17 – Você já teve alguma atitude que considera antiética para atingir suas “metas”? Já viu/presenciou algum colega de trabalho realizar esse tipo de conduta?**

- Não / Não.
- Não / Sim.
- Sim / Sim.
- Sim / Não.

**18 – Você já teve algum problema de saúde relacionado/desencadeado de seu trabalho? Se sim, qual(is)?**

- Não.
- Sim: ...

**19 – Utiliza algum medicamento controlado em função do seu trabalho? Se sim, qual?**

- ( ) Não.
- ( ) Sim: ...

**20 – O que faz com que você permaneça no Banco?**

- ( ) Salário.
- ( ) Benefícios.
- ( ) Estabilidade.
- ( ) *Status*.
- ( ) Satisfação pessoal.
- ( ) Ambiente de trabalho.
- ( ) Trabalho desempenhado.
- ( ) Outros: ...

**21 – Com relação ao que você esperava da instituição quando adentrou, considera que isso se concretizou? Por quê?**

- ( ) Não: ...
- ( ) Sim: ...

**22 – Por fim, você recomendaria a um amigo seu que fosse trabalhar no Banrisul? Por quê?**

- ( ) Não: ...
- ( ) Sim: ...

## APÊNDICE B - ESTRUTURA DA ENTREVISTA COM SINDICALISTAS

### ROTEIRO DA ENTREVISTA AOS SINDICALISTAS DO BANRISUL

SEXO:

IDADE:

COR DE PELE:

ESCOLARIDADE:

RENDA MENSAL SEM OS BENEFÍCIOS:

*Gostaria de saber, antes de mais nada, se é possível que me passe ou envie materiais recentes sobre o tema de Assédio Moral em instituições bancárias. Como dados qualitativos e quantitativos, além de casos concretos; bem como materiais jurídicos para analisar o que se tem dito e decidido nos tribunais sobre os casos de Assédio Moral.*

**1 – O que fez você decidir a fazer parte do sindicato do Banrisul?**

**2 – Qual a sua atribuição atualmente?**

**3 – Há quanto tempo você está fazendo parte do sindicato?**

- ( ) Menos de 6 meses.
- ( ) de 6 meses à 1 ano.
- ( ) de 1 à 3 anos.
- ( ) de 3 à 5 anos.
- ( ) 5 à 10 anos.
- ( ) mais de 10 anos

**4 – Há quanto tempo você entrou no Banrisul?**

- ( ) Menos de 6 meses.
- ( ) de 6 meses à 1 ano.
- ( ) de 1 à 3 anos.
- ( ) de 3 à 5 anos.
- ( ) 5 à 10 anos.
- ( ) mais de 10 anos

**5 – Quão satisfeito/motivado você está com as suas atribuições diárias?**

- Totalmente insatisfeito.
- Muito Insatisfeito.
- Insatisfeito.
- Indiferente.
- Satisfeito.
- Muito satisfeito.
- Totalmente satisfeito.

**6 – Qual a importância que você atribuí do seu trabalho diário para os bancários do Banrisul? Por quê?**

- Nenhuma.
- Baixa.
- Indiferente.
- Importante.
- Muito importante.
- Imprescindível.

Motivo:

**7 – Desde que você iniciou em sua carreira bancária, o que você considera mais ter mudado nesse espaço de tempo dentro da instituição?****8 – Em relação ao Assédio Moral, desde que você começou a fazer parte do sistema bancário, o que mais tem percebido de mudanças e reclamações sobre o tema?****9 – Conforme estudo apresentado nesse trabalho, muito sobre a gestão bancária tem mudado com o tempo. O que você mais tem percebido de mudança e quais são os reflexos mais frequentes? Aumento de metas, diminuição do efetivo e funcionários que devem saber fazer tudo, faz parte, na sua visão, dessas mudanças?****10 – O que você considera como o propulsor (o motivo principal) de tais mudanças?****11 – Diante de tais situações, o que o sindicato em que você faz parte tem feito perante as situações vivenciadas/sofridas pelos funcionários do Banrisul?**

**12 – Diante de sua experiência, como o Assédio Moral se apresenta na carreira dos funcionários? Ademais, quais são as políticas de gestão impostas sobre o tema?**

**13 – Por fim, você recomendaria a um amigo seu que fosse trabalhar no Bannrisul? Por quê?**

( ) Não: ...

( ) Sim: ...

## ANEXO A – ANÁLISE DO TRT: DECISÕES JUDICIAIS SOBRE ASSÉDIO MORAL.

### ✓ Decisões judiciais sobre assédio moral

Reproduzem-se, abaixo, três decisões judiciais, mais precisamente acórdãos, a respeito de pedidos de reparação por assédio moral:

Assédio moral – Contrato de inação – Indenização por dano moral. A tortura psicológica, destinada a golpear a auto-estima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar a sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassada o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua auto-estima. No caso dos autos, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho, e por consequência, descumprindo a sua principal obrigação que é a de fornecer o trabalho, fonte de dignidade do empregado. Recurso improvido" (TRT – 17ª R – RO nº 1315.2000.00.17.00-1 – Relª. Sônia das Dores Dionísia).

I – Dinâmica grupal – Desvirtuamento – Violação ao patrimônio moral do empregado – Assédio moral – Indenização. A dinâmica grupal na área de Recursos Humanos objetiva testar a capacidade do indivíduo, compreensão das normas do empregador e gerar a sua socialização. Entretanto, sua aplicação inconseqüente produz efeitos danosos ao equilíbrio emocional do empregado. Ao manipular tanto a emoção, como o íntimo do indivíduo, a dinâmica pode levá-lo a se sentir humilhado e menos capaz que os demais. Impor pagamentos de prendas publicamente, tais como, 'dançar a dança da boquinha da garrafa', àquele que não cumpre sua tarefa a tempo e modo, configura assédio moral, pois, o objetivo passa a ser o de inferiorizá-lo e torná-lo 'diferente' do grupo. Por isso, golpeia a sua auto-estima e fere o seu decoro e prestígio profissional. A relação de emprego cuja matriz filosófica está assentada no respeito e confiança mútua das partes contratantes, impõe ao empregador o dever de zelar pela dignidade do trabalhador. A CLT, maior fonte estatal dos direitos e deveres do empregado e empregador, impõe a obrigação de o empregador abster-se de praticar lesão à honra e boa fama do seu empregado (art. 483). Se o empregador age contrário à norma, deve responder pelo ato antijurídico que praticou, nos termos do art. 5º, X, da CF/88. (Recurso provido)..." (TRT – 17ª R – RO n. 1294.2002.007.17.00.9 – Relª. Juíza Sônia das Dores Dionísio).

Dano moral – Empregado submetido a constrangimentos e agressão física, em decorrência de sua orientação sexual, praticados por empregados outros no ambiente de trabalho e com a ciência da gerência da empresa demandada – Imputabilidade de culpa ao empregador. Se a prova colhida nos autos revela, inequivocamente, que o autor sofrera no ambiente de trabalho discriminação, agressões verbais e mesmo físicas por sua orientação homossexual, mesmo que não pudesse o empregador impedir que parte de seus empregados desaprovasse o comportamento do reclamante e evitasse contato para com ele, não poderia permitir a materialização de comportamento discriminatório grave para com o autor, e menos ainda omitir-se diante de agressão física sofrida pelo reclamante no ambiente de trabalho; mormente se esta agressão fora presenciada por agentes de segurança do reclamado, os quais não esboçaram qualquer tentativa de coibi-la. Se o reclamante, como empregado do demandado, estando no estabelecimento do réu, sofre, por parte de seus colegas de trabalho, deboches e até chega a sofrer agressão física, e se delas tem pleno conhecimento a gerência constituída pelo empregador, este último responderá, por omissão, pelos danos morais causados ao reclamante (CCB então vigente, art. 159 c/c art. 5º, X, da CF). Sendo o empregador pessoa jurídica (e não física), por óbvio os atos de violação a direitos alheios imputáveis a ele serão necessariamente praticados, em sentido físico, pelos obreiros e dirigentes que integram seus quadros. Recurso ordinário do reclamado conhecido e desprovido" (TRT – 10ª R – 3ª T – RO n. 919/2002.005.10.00-0 – Rel. Paulo Henrique Blair – DJDF 23.5.2003 – p. 51).

## ANEXO B – ANÁLISE DO TRT: O DANO MORAL E A NEGAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

### O DANO MORAL E A NEGAÇÃO DO AMBIENTE DE TRABALHO SAUDÁVEL

O Assédio – ou constrangimento – Moral no ambiente de trabalho é atitude ilegal praticada, via de regra, por superior hierárquico. Felizmente, no avanço civilizatório que ora vivenciamos, o direito tem se encarregado de tipificá-lo e de apresentá-lo claramente como ato socialmente reprovável.

Para se abordar este tema de um modo mais palpável, analisemos juridicamente a seguinte situação analisada pelo nosso TRT:

*"A existência de metas a serem atingidas pelos empregados, por si só, não configura dano moral ou assédio moral, tendo em vista que se incluem no poder de comando do empregador, no sentido de cobrar produtividade dos seus empregados. Contudo, no caso dos autos, resta demonstrado que as metas eram quase inatingíveis ou pelos menos para atingi-las era necessário estender a jornada de trabalho, bem como levar trabalho para fazer em casa, como já reconhecido supra."*

Esta "cobrança por metas", em verdade, consiste em uma nada sutil forma de pressão (assédio sobre a personalidade da vítima) visando uma finalidade organizacional que é o incremento da produtividade. Neste caso o assediador pretende ver seu objetivo atingido por meio da intimidação e da coação. Estes "instrumentos de persuasão" (que atingem o medo alheio) conduzem a vítima a praticar atos que não condizem com o seu senso de razão e de lógica; mas mesmo assim os pratica, ocasionando efeitos nefastos a seu equilíbrio emocional e sua dignidade.

Uma das definições mais usuais sobre o que seja o assédio moral, trata de caracterizar tal ato como sendo "**a degradação deliberada das condições de trabalho em que prevalecem atitudes e condutas negativas dos chefes em relação a seus subordinados, constituindo uma experiência subjetiva que acarreta prejuízos práticos e emocionais para o trabalhador e a organização.**"

O primeiro país a normatizar e coibir o assédio moral no ambiente de trabalho foi a França, em 2002, por meio da Lei de Modernização Social, que introduziu ao seu Código do Trabalho o seguinte regramento: "**art. 122-49 - Nenhum assalariado deve sofrer práticas repetidas de assédio moral que tenham por objeto ou efeito uma degradação das condições de trabalho susceptível de atingir os direitos e a sua dignidade, alterar sua saúde física ou mental ou de comprometer seu futuro profissional...**"

---

Mesmo ainda não existindo nenhuma Lei no Brasil que trate especificamente do Assédio Moral no ambiente de trabalho, os nossos Tribunais já julgam, e condenam, atos de assediadores, com base no artigo 186 do Código Civil, que trata do dano moral, assim regulado: "*Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.*" grifei

Com base nesta regra do art. 186, o Tribunal Regional do Trabalho do RGS tem julgado muitos casos de Assédio Moral, a exemplo do acórdão cuja síntese é abaixo transcrita, assim redigida: "**ASSÉDIO MORAL.** Hipótese em que restaram comprovados fatos que configuram assédio moral vertical e horizontal sofrido pela reclamante. Caracterizados o ato ilícito e a responsabilidade civil do empregador, em razão da omissão em coibir o comportamento abusivo dos seus empregados ou prepostos, nos temos do art. 186 do Código Civil. .... O assédio moral, segundo narra a petição inicial, teria decorrido da pressão psicológica sofrida, mediante ameaças tais como: "não reclama, tua batata está assando" e "não pode ficar doente, lugar de doente é no hospital...aqui é para trabalhar". Além disso era tratada com "gritos, ironias, exclusão" por prepostos do réu. João Paulo, a ameaçava de despedida por justa causa, gerando insegurança e medo, em razão do que ficou doente, com fobia social e síndrome do pânico, tendo que se submeter a tratamento médico... PROCESSO: 0000997-32.2010.5.04.0022 RO"

Com o objetivo de regular no Brasil o Assédio Moral no ambiente de trabalho, existem muitos projetos de lei tramitando no Congresso Nacional, sendo que dois deles caracterizam esta pressão que afeta a dignidade dos trabalhadores (PL nº 4.742/2001 e PL 5.971/2001) como crime passível de detenção de 1 a 2 anos.

Outro projeto de lei com a mesma finalidade, o PL4501/2001, trata de penalizações aos servidores públicos que praticarem assédio moral contra seus subordinados. Este PL cria o artigo 117A na Lei nº 8.212, com o seguinte conteúdo: "*É proibido aos servidores públicos praticarem Assédio Moral contra seus subordinados, estando estes sujeitos às seguintes penalidades disciplinares: I – advertência; II – suspensão; III – destituição do cargo ou comissão; IV – destituição de função comissionada; V – demissão.*"

Por fim, vale lembrar que o assédio moral é tão antigo quanto a existência da exploração do trabalho alheio. O que vem ocorrendo ultimamente no mundo em relação a ele é apenas a sua tipificação jurídica como ato condenável.

Esta condenação social ao assédio moral nas relações trabalhistas se justifica pelo simples fato de ele se constituir numa absurda negação da saúde no ambiente de trabalho. Afinal, se espera que relações saudáveis existam em todos os lugares. Inclusive no ambiente de trabalho.

Milton Bozano Fagundes  
Assessor Jurídico da Fetraf/RS