

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E
INSTITUCIONAL**

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

**"CALA A BOCA E TRABALHA.": MÉTODOS DE REGULAMENTAÇÃO E
GERENCIAMENTO DAS VIOLÊNCIAS NO TRABALHO BANCÁRIO**

Porto Alegre

2020

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E
INSTITUCIONAL**

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

**"CALA A BOCA E TRABALHA.": MÉTODOS DE REGULAMENTAÇÃO E
GERENCIAMENTO DAS VIOLÊNCIAS NO TRABALHO BANCÁRIO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do Grau de Doutora em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo

Porto Alegre

2020

ELISANGELA CARPENEDO DE MATTOS

**"CALA A BOCA E TRABALHA.": MÉTODOS DE REGULAMENTAÇÃO E
GERENCIAMENTO DAS VIOLÊNCIAS NO TRABALHO BANCÁRIO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do Grau de Doutora em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo

Tese defendida e aprovada em _____ de _____ de 2020.

Banca Examinadora:

Profa. Dra Jussara Maria Rosa Mendes - (PPGPSI – UFRGS)

Prof. Dr. José Roberto Heloani – (Faculdade de Educação da UNICAMP/ Université de Nanterre - Paris X)

Profa. Dra. Mayte Raya Amazarray – (PPG Psicologia e Saúde da UFCSPA)

Porto Alegre

2020

*Não é a violência de poucos que me assusta,
Mas o silêncio de muitos.
Martin Luther King*

Dedico esta tese aos trabalhadores e trabalhadoras, principalmente, os/as que participaram desta pesquisa, àqueles e àquelas que sofrem com a violência relacionada ao trabalho e às patologias dela decorrentes.

AGRADECIMENTOS

A minha inspiração são os homens e as mulheres que surgiram em todo o globo e escolheram o mundo como teatro das suas operações e que lutam contra as condições socioeconômicas que não promovem o avanço da Humanidade, onde quer que este ocorra. Homens e mulheres que lutam contra supressão da voz humana, que combatem a doença, a iliteracia, a ignorância, a pobreza e a fome.

*Alguns são conhecidos, outros não. Essas são pessoas que me inspiram.
(Nelson Mandela, Conferência na London School of Economics, Londres, 6 Abril 2000)*

Assim como o Mandela, algumas pessoas me inspiram, seja pelo saber, pela postura, pelo percurso ou pelo cuidado, pelo apoio, pelo querer bem. Ao finalizar um ciclo de tamanha importância como para mim foi o percurso do doutorado, cabe nomear os que fizeram parte dessa rede, que possibilitou minha caminhada e que culmina com a escrita da tese, construída pela via da cooperação.

Em primeiro lugar aos meus pais. À minha mãe Ana, que desde sempre me encorajou estudar, e estudar arduamente. Obrigada por seu apoio e ajuda constantes, sobretudo por seus ensinamentos, pois sem eles eu não teria me tornado a pessoa que sou hoje. Ao meu pai Antônio Carlos (*In memoriam*), que sempre esteve em meus pensamentos e com certeza estaria imensamente orgulhoso de meu percurso.

Agradeço ao Édison, marido, namorado, companheiro, meu porto seguro. Por seu incessante incentivo, sempre comigo desde a graduação, mestrado e agora doutorado. Fazendo o trabalho cotidiano da casa, que é invisibilizado, que não é remunerado, o qual requer muito tempo e energia. Estimulando que eu estudasse, pesquisasse, escrevesse. Cuidando com muito amor de nossa filha Erika, para que eu pudesse me dedicar por mais tempo aos estudos.

À Erika, luz da minha vida, minha razão de viver. Tantas vezes fiquei em falta com você para não ter que ficar em falta com a leitura. E você sempre tão amorosa, afirmando que “mamãe tem que estudar”, ao mesmo tempo, em que tentava compreender o porquê.

Ao meu afetuoso orientador, professor Álvaro, pessoa admirável e que compreende que suas alunas estudam, pesquisam, mas não raras vezes, tem outros trabalhos, além da pesquisa. Obrigada por compartilhar seus conhecimentos e experiência de tantos anos junto aos trabalhadores, por dar conselhos, por orientar, mas sobretudo por acreditar que eu conseguiria chegar ao final desse percurso.

Obrigada ao grupo de pesquisa do Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho (LPdT), pelas ricas discussões, leituras, idéias e também pelo compartilhamento das angústias, das inquietações. Às queridas Aline, Ana Luisa, Andréa, Carol, Jane, Mayara, Marcela, Marcele, Thiele, e ao Vinícius. Mas é preciso agradecer especialmente à Carla e à Karine que, além de colegas de grupo, não se furtaram de seu papel de professoras, sempre disponíveis para opinar, revisar, ajudar – verdadeiras mestras.

Agradeço às professoras Jussara Mendes e Mayte Amazarray e ao professor Roberto Heloani, pelas importantes contribuições na construção deste trabalho, o qual teve por inspiração suas consistentes produções. Acima de tudo, fico grata por carinhosamente aceitarem compor a banca. Também às professoras Jaqueline Tiltoni e Lis Soboll, pelo seu auxílio na qualificação do projeto.

Congratulo ainda, a professora Mára Lúcia, pela carinhosa acolhida no estágio de docência, por compartilhar de maneira tão simples e transparente a imensa bagagem de conhecimentos e experiências de um fazer docente, que me cativou.

Aos colegas e professores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional pelos ensinamentos e trocas ao longo dos anos do mestrado e depois do doutorado. Principalmente, às colegas Fernanda Macedo, Helena Soares e Cháris Rocha, as quais além de trocas acadêmicas, cultivamos amizade. Também a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por proporcionar uma educação pública de qualidade, contribuindo imensamente na minha formação profissional e pessoal, em especial ao Israel, tempestivamente solucionando as demandas. À CAPES pela concessão da bolsa e oportunidade de financiar o desenvolvimento desta pesquisa.

A Verônica Bohm e Jaqueline Andreazza, professoras da graduação, fontes de inspiração, grandes amigas e incentivadoras do meu percurso acadêmico.

Agradeço aos trabalhadores e trabalhadoras que se voluntariaram para participar da pesquisa, que dispuseram de seu tempo livre para compartilhar suas histórias, muitas vezes dolorosas, sobre o trabalho. Mas também suas alegrias e

realizações. A execução desta escrita foi uma composição, somente possível por suas colaborações.

Meu agradecimento aos vários colegas do Banco do Brasil que me apoiaram e incentivaram das mais diversas formas em particular, aqueles e aquelas que posso chamar de amigos. Particularmente aos colegas que são ou foram da agência São Sebastião do Caí/RS, que aqui nomeio: Adilson, Alecsandro, Aline, Cristiane, Cristoferson, Elisandro, Jairo, Maico, Mauro Dalsan, Mauro Macedo, Valdecir, Vilmar, que me concederam o benefício de me ausentar por um dia na semana, a fim de participar das aulas presenciais, um dos pré-requisitos para o doutoramento. Sem o apoio de vocês, eu efetivamente não teria conseguido.

Aos amigos e amigas do dia a dia ou de longe que, mesmo não os tendo aqui nominado, contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste projeto de vida, que é o percurso do doutorado. Aos que permanecem em minha vida e aos que ficaram pelo caminho, mas que fizeram parte de minha construção como pessoa. Agradeço o carinho, a torcida, o apoio e todos os movimentos executados no sentido de cooperar para a concretização desse desejo.

RESUMO

O presente trabalho propôs a investigação do modo como os bancários se relacionam com as diversas formas de violência disseminadas no ambiente-laboral contemporâneo. Foi realizado com 13 trabalhadores de dois bancos de economia mista localizados no estado do Rio Grande do Sul, em agências e cidades diversas. Os diferenciais da pesquisa, assim como sua importância, relacionam-se ao estudo das chamadas reestruturações, as quais novamente vêm ganhando força a partir dos anos 2013, porém com uma nova roupagem, a das demissões voluntárias ou incentivadas e que têm fomentado a violência psicológica relacionada ao trabalho. Além da análise da resolutividade dos métodos de regulamentação e gerenciamento da violência, os quais demonstraram ser de utilização meramente formal nas instituições em que trabalham os bancários entrevistados. A pesquisa foi conduzida por meio do estudo de casos múltiplos e analisada por meio dos pressupostos das chamadas Clínicas do Trabalho, mais especificamente Clínica Psicodinâmica do Trabalho. O estudo é de cunho qualitativo, utilizando como instrumentos coadjuvantes das entrevistas individuais semiestruturadas, o *Negative acts Questionnaire Revised* (NAQ-r) e o *Self Report Questionnaire* (SRQ-20). No tocante à violência psicológica relacionada ao trabalho, verificamos que a mesma se encontra disseminada no ambiente laboral, principalmente aquela caracterizada como assédio moral. Práticas que têm sido favorecidas pelos modos de gestão vigentes, pautadas exclusivamente na obtenção do lucro, que destroem os coletivos de trabalho, suscitando a desconfiança, pela via do incentivo à competitividade e ao individualismo. A gestão pela violência também tem sido exacerbada através das sucessivas e sistemáticas reestruturações que vêm ocorrendo no setor bancário, provocam drástica redução dos postos de trabalho e pressionam os trabalhadores para que abandonem aqueles. A percepção destes é de que seu dia a dia é permeado pelo terrorismo, pressão, intimidação que culminam em insegurança e medo. Diante disso, mecanismos de defesa como a negação, a racionalização, a banalização e a virilidade defensiva têm sido utilizados a fim de minimizar o sofrimento e permitir a continuidade do trabalho, porém impedindo a interrupção da violência. Corroboram para isso, as recentes modificações nas leis trabalhistas, as quais têm concorrido para fragilizar os direitos dos bancários, que deixam os mesmos desprotegidos e são aliadas dos empregadores, acirrando as relações de desigualdade de poder. Para fazer o enfrentamento das violências, ferramentas são criadas pelas empresas para conscientizar, inibir e fazer os encaminhamentos pertinentes caso elas ocorram. Analisamos aqui duas delas: os códigos de ética e as ouvidorias. Com relação ao código de ética, verificamos que a maioria dos entrevistados o conhece, porém não o consideram efetivo no combate à violência relacionada ao trabalho, pois mesmo que tais situações estejam contempladas elas continuam ocorrendo. Ou seja, a simples existência de um documento que regule as relações interpessoais não é suficiente para impedir as hostilidades no trabalho. Da mesma forma como o canal de denúncia, no caso, a ouvidoria. Foi possível concluir, do real do trabalho, que tais questões não podem ser faladas e são tratadas como tabu, intensificando a violência. Dessa forma, há um endosso daquela como prática normal e aceitável dentro das instituições.

Palavras-chave: Trabalhadores Bancários. Reestruturação. Violência Psicológica. Código de Ética. Ouvidoria

ABSTRACT

This paper proposes to investigate how banking workers relate to the various forms of violence widespread in the contemporary work environment. It was carried out with 13 workers from two mixed economy banks located in the state of Rio Grande do Sul, in various branches and cities. The research differentials, which have gained momentum since 2013, but with a new guise, that of voluntary or encouraged dismissals and which has fostered psychological violence related to work. Besides the analysis of the resolution of the methods of regulation and management of violence, which proved to be of formal use in the institutions where the interviewed banking workers work. The research was conducted through the study of multiple cases and analyzed through the assumptions of the so-called Labor Clinics, more specifically the Work Psychodynamic Clinic. This is a qualitative study, using as supporting instruments of semi-structured individual interviews, the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-r) and the Self Report Questionnaire (SRQ-20). Regarding work-related psychological violence, we found that it is widespread in the workplace, especially that characterized as bullying. Practices that have been favored by the current modes of management based exclusively on making a profit, which destroy work collectives, arousing distrust, through the incentive to competitiveness and individualism. Management by violence has also been exacerbated through the successive and systematic restructuring that has been taking place in the banking sector, leading to drastic job losses, putting pressure on workers to leave. Their perception is that their daily lives are permeated by terrorism, pressure, intimidation that culminate in insecurity and fear. Thus, defense mechanisms such as denial, rationalization, trivialization and defensive virility have been used in order to minimize suffering and allow continuity of work, but preventing the interruption of violence. This corroborates the recent changes in labor laws, which have contributed to weaken the rights of banking workers, leaving them unprotected and being allies of employers, intensifying relations of inequality of power. In order to cope with violence, tools are created by companies to raise awareness, inhibit and make appropriate referrals should they occur. We analyze two of them: Ethical codes and Ombudsmen. Regarding the Ethical code, we found that most respondents know it, but do not consider it effective in combating work-related violence, because even if such situations are contemplated they continue to occur. That is, the mere existence of a document regulating interpersonal relations is not enough to prevent hostilities at work. As with the complaint channel, in this case the Ombudsman. It was possible to conclude from the real work that such issues cannot be spoken and are treated as taboo, intensifying the violence. Thus, there is an endorsement of that as normal and acceptable practice within institutions.

Key-words: Banking workers. Restructuring. Psychological violence. Ethical code. Ombudsman.

RÉSUMÉ

Cet article propose d'étudier le lien entre les banquiers et les différentes formes de violence répandues dans l'environnement de travail contemporain. Elle a été réalisée avec 13 des travailleurs de deux banques d'économie mixte situées dans l'état du Rio Grande do Sul, dans diverses succursales et villes. Les différentiels de la recherche, ainsi que leur importance, sont liés à l'étude des soi-disant restructurations, qui ont encore gagné en force depuis 2013, mais avec une nouvelle apparence, celle des licenciements volontaires ou encouragés et qui ont favorisé la violence psychologique liée au travail. Au-delà de l'analyse de la résolution des méthodes de réglementation et de gestion de la violence, qui s'est révélée être d'un usage formel dans les institutions où travaillent les banquiers interrogés. La recherche a été menée à travers l'étude de plusieurs cas et analysée à l'aide des hypothèses des Cliniques du Travail, plus spécifiquement de La Clinique Psychodynamique du Travail. L'étude a un caractère qualitatif, utilisant comme instruments d'entretiens individuels semi-structurés, le *Negative acts Questionnaire Revised* (NAQ-r) et le *Self Report Questionnaire* (SRQ-20). En ce qui concerne la violence psychologique liée au travail, nous avons constaté qu'elle était répandue sur le lieu de travail, en particulier dans l'harcèlement psychologique au travail. Des pratiques qui ont été favorisées par les modes de gestion actuels et qui reposent exclusivement sur le profit, détruisent les collectifs de travailleurs et suscitent la méfiance, par l'incitation à la compétitivité et à l'individualisme. La gestion par la violence a également été exacerbée par les restructurations successives et systématiques qui ont eu lieu dans le secteur bancaire, réduisant considérablement les emplois, et incitant les travailleurs à partir. Leur perception est que leur vie quotidienne est imprégnée de terrorisme, de pression, d'intimidation qui culmine dans l'insécurité et la peur. Ainsi, des mécanismes de défense tels que le déni, la rationalisation, la banalisation et la virilité défensive ont été utilisés pour minimiser les souffrances et permettre la continuité du travail, tout en empêchant l'interruption de la violence. Corrobore cela, les changements récents dans les lois du travail, qui ont contribué à affaiblir les droits des banquiers, les laissant sans protection et étant des alliés des employeurs, intensifiant les relations d'inégalité de pouvoir. Afin de faire face à la violence, des outils sont créés par les entreprises pour sensibiliser, empêcher et prendre les mesures appropriées si cela se produit. Nous en analysons deux ici: les codes d'éthique et les bureaux d'ombudsman. Par rapport au Code D'Éthique, nous avons constaté que la plupart des répondants le connaissent, mais ne le considèrent pas efficace dans la lutte contre la violence au travail, car même si de telles situations sont envisagées, elles se produisent encore. En d'autres termes, la simple existence d'un document réglementant les relations interpersonnelles ne suffit pas pour empêcher les hostilités au travail. Comme avec le canal de plainte, dans ce cas, le bureaux d'ombudsman. Le travail réel a permis de conclure que telles questions ne peuvent pas être abordées et sont traitées comme un tabou, intensifiant la violence. Ainsi, cette pratique est considérée normale et acceptable par les institutions.

Mots-clés: Ouvriers du secteur bancaire. Restructuration. Violence Psychologique. Code d'éthique. Bureaux d'ombudsman.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise dos descritores - “ <i>violência psicológica</i> ” e “ <i>trabalho</i> ”	59
Quadro 2 - Análise dos descritores – “ <i>violência psicológica</i> ” e “ <i>reestruturação</i> ”	61
Quadro 3 - Itens do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20) distribuídos por quatro grupos de sintomas	77
Quadro 4 - Relação dos objetivos da pesquisa com os comentários verbais/apontamentos dos trabalhadores.....	82
Quadro 5 - Demonstrativo dos entrevistados com respostas positivas do SRQ-20 ..	83
Quadro 6 - Algumas estratégias para o combate ao assédio moral no trabalho	159

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas dos 13 entrevistados ao SRQ-20	84
Gráfico 2 - Frequência dos Atos Negativos por respondente – questões 1 a 29	85
Gráfico 3 - Respostas dos 13 entrevistados ao NAQ-r – questões 1 a 29	86
Gráfico 4 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 30	86
Gráfico 5 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 31	87
Gráfico 6 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 34	88
Gráfico 7 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 35	88
Gráfico 8 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questões 36 e 37	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados	74
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCQ's - Círculos de Controle de Qualidade
CCT - Convenção Coletiva de Trabalho
CE - Código de Ética
CEF - Caixa Econômica Federal
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa
Contraf-CUT - Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro
CPN - Centro de Produção Nuclear
DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos
LER/Dort - Lesões por Esforço Repetitivo / Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
LPdT - Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho
MP - Medida Provisória
NAQ-r - *Negative Acts Questionnaire Revised*
OCT - Organização Científica do Trabalho
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OMS - Organização Mundial da Saúde
PADI - Programa de Apoio à Demissão Incentivada
PADV - Programa de Apoio à Demissão Voluntária
PdT - Psicodinâmica do Trabalho
PDV - Programa de Demissão Voluntária
PNSST - Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador
QAN - Questionário de Atos Negativos Revisado
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados
SISOuv - Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal
SRQ-20 - *Self-Reporting Questionnaire*
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UBS - Unidade Básica de Saúde
UFMA - Universidade Federal do Maranhão
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	DOS DESLOCAMENTOS PARA PRODUÇÃO DA TESE	19
3	REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1	CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE	28
3.2	SETOR FINANCEIRO: AS REESTRUTURAÇÕES E OS TRABALHADORES DO SETOR.....	34
3.3	VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA RELACIONADA AO TRABALHO E ASSÉDIO MORAL	41
3.4	FERRAMENTAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO À VIOLÊNCIA NO TRABALHO: CÓDIGO DE ÉTICA E OUVIDORIA	51
3.5	PESQUISAS EM TRABALHO E VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA, REESTRUTURAÇÃO, CÓDIGO DE ÉTICA E OUVIDORIA	57
4	METODOLOGIA	67
4.1	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	67
4.2	TIPO E MÉTODO DE PESQUISA	68
4.3	PARTICIPANTES DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES.....	71
4.4	PROCEDIMENTO DE CAMPO: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	74
4.4.1	Entrevistas e grupo	75
4.4.2	Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-r) e Self-Reporting Questionnaire-20 (SRQ-20).....	77
4.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	79
5	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	81
5.1	LEVANTAMENTO DAS ENTREVISTAS	81
5.2	LEVANTAMENTO DO SRQ-20	83
5.3	LEVANTAMENTO DO NAQ-R.....	84
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
6.1	A GESTÃO GERENCIALISTA.....	90
6.1.1	“Hoje eu não me abalo, não é qualquer pressão assim que vai me derrubar.”	97

6.1.2	“É, eu acho que a gente naquela situação agiu daquela forma, porque a gente não acreditou em tudo aquilo, sabe?”	108
6.1.3	“[...] tem uma parte que é do banco, que é onde o banco pode agir e a outra parte é de cada um.”	123
6.1.4	“[...] é muito difícil passar por isso.”	132
6.1.5	“[...] e o ambiente de trabalho, ele é muito do que é a administração da agência.”	135
6.1.6	(O trabalho, a pressão) "Tem piorado. Isso que adocece, né."	138
6.2	“NÓS NÃO TEMOS MUITA OPÇÃO.”	145
6.2.1	“[...] eu não fui informado.”	150
6.2.2	A arbitrariedade	153
6.2.3	“Reestruturação é uma carnificina.”	155
6.3	RESOLUTIVIDADE DOS MÉTODOS DE REGULAMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO.....	159
6.3.1	“[...] ele é uma coisa assim mais pra inglês ver.”	161
6.3.2	“Mas eu sei que, no fim das contas, nada mudou.”	167
6.4	O RESTABELECIMENTO DOS LAÇOS E DA COOPERAÇÃO.....	173
6.5	CALA A BOCA E TRABALHA: VIOLÊNCIAS RELACIONADAS AO TRABALHO E IMPLICAÇÕES DA FALTA DE RESOLUTIVIDADE DOS MÉTODOS DE COMBATE A ESSAS	177
6.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
	REFERÊNCIAS.....	195
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E LABORAL	214
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA	215
	APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	216
	ANEXO A - SELF-REPORTING QUESTIONNAIRE (SRQ-20)	218
	ANEXO B - NEGATIVE ACTS QUESTIONNAIRE REVISED (NAQ-r)	220

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho se propõe a “*investigar de que maneira os trabalhadores bancários se relacionam com a violência fomentada pelos modos de gestão contemporâneo, bem como a existência e efetividade das ferramentas de prevenção e coibição*”. A pesquisa inicialmente foi pensada para ser realizada com bancários ocupantes de cargo de gestão intermediária, porém, tendo em vista as dificuldades de acesso ao campo, conforme será explicitado em sessão posterior, e quando da entrada no campo, somando-se à onda de demissões em massa e demissões voluntárias que têm ocorrido tanto nos bancos privados, quanto nos bancos públicos, respectivamente, constatamos a inevitabilidade de readequar os objetivos abarcando tal tema.

Um questionamento pode ser levantado: mas qual o interesse em um novo estudo com bancários e a violência psicológica no trabalho? Primeiramente devemos esclarecer que um dos focos do trabalho, além da percepção dos bancários sobre as práticas de violência relacionada ao trabalho, está no retorno das chamadas reestruturações, viabilizadas por meio de planos de demissão voluntária ou incentivada, variando sua denominação conforme a instituição. Alia-se a isso assertiva de que tanto no Brasil, quanto em outros países, diversos pesquisadores denotam as relevantes influências das modificações impostas pelo neoliberalismo no trabalho bancário.

Para Merlo e Barbarini (2002), a reestruturação produz intensa mobilização psíquica, despertando sentimentos de “insegurança, estranhamento, desorientação e impotência (p.103)”, produzidos pela falta de clareza daquilo que é ofertado pela empresa. Esse fato é decorrente do fechamento de agências e postos de trabalho, redução do número de trabalhadores, à custa das demissões em massa, nos bancos privados, e no caso dos bancos públicos, dos planos de demissão voluntária incentivada ou de readequação de quadro, ou seja, mecanismos dos quais os bancos lançam mãos para viabilizar a reestruturação. Esse processo ocorreu mais intensamente em meados dos anos 1990 e vinha se mantendo, mas se intensificou com o surgimento das *fintechs* e o ingresso na era digital, impulsionando ainda mais o investimento em tecnologia, que provocou uma drástica redução dos postos de trabalho.

A escolha por esta temática outra, a da violência relacionada ao trabalho ocorreu, sobretudo, por presumirmos que da forma como são conduzidos esses processos, as alterações empreendidas afetam a organização do trabalho, de maneira que se constituem um terreno fértil para a disseminação de práticas violentas, seja a violência no sentido mais amplo, a violência psicológica ou o assédio moral no trabalho, sendo esse último o mais frequente.

Acrescentamos ao contexto apresentado a assertiva de Fonseca (2015), o qual afirma que se tem verificado um temível acréscimo nas estatísticas, no que diz respeito às ações na Justiça do Trabalho, relacionadas ao assédio moral, o qual provoca importantes danos psíquicos aos assediados. Da mesma maneira, dados do 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade de 2017, apresentados pela Previdência Social, demonstram que os transtornos mentais e comportamentais ocuparam a terceira posição entre as causas de concessão de benefícios previdenciários, de 2012 a 2016, que diz respeito à incapacitação para o trabalho (SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017). Grande parte dessa conjuntura de adoecimento, portanto, pode ser atribuída à violência psicológica no trabalho, sobretudo no que diz respeito ao assédio moral no trabalho, utilizado como instrumento de gestão (BARRETO, HELOANI, 2014).

Tudo isso em um cenário de superexploração do trabalhador, que pode ser vista em sociedades como a brasileira, a qual decorre principalmente da precarização estrutural do trabalho, amplamente disseminada e que produz efeitos sobre aqueles que trabalham (ANTUNES, 2014). Essas são questões que tendem a ser acirradas conforme Merlo, Bottega e Perez (2019) devido às mudanças na legislação brasileira, em especial as ocorridas a partir da metade do ano de 2016, as quais ocasionaram perdas significativas de direitos trabalhistas, como é o caso da própria Reforma Trabalhista, sancionada em 2017. Além dessas, outro fator, que se mantido, impactará significativamente e negativamente entre os bancários, é a aprovação da Medida Provisória 905/2019¹, a qual autoriza a jornada de trabalho aos sábados em bancos, além de considerar hora extra somente aquelas que excederem a oitava hora trabalhada (exceto para bancários que trabalham nos caixas). Até o momento de finalização da tese, a aplicação da MP estava suspensa

¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv905.htm

por solicitação da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf-CUT), até conseguir-se negociar com os representantes da categoria.

Importante destacar que apesar do quadro apresentado, os bancos possuem métodos de regulamentação e gerenciamento com vistas a prevenir e combater as violências relacionadas ao trabalho. Dois desses serão contemplados neste trabalho: os Códigos de Ética e Ouvidoria. Instrumentos que se corretamente utilizados podem ser potentes para o fim que lhes é atribuído.

Diante disso, foram construídos alguns objetivos específicos a serem atingidos no decorrer desta pesquisa: *verificar de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas; investigar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários; pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade por parte dos trabalhadores.*

Para atingir os objetivos propostos pelo presente estudo, procedemos a uma pesquisa qualitativa, utilizando como instrumentos coadjuvantes das entrevistas individuais semiestruturadas e do grupo, o *Negative Acts Questionnaire Revised* (NAQ-r) e o *Self Report Questionnaire* (SRQ-20). Optamos por conduzir a pesquisa por meio do estudo de casos múltiplos. Enquanto que, para a análise das informações, utilizamos os pressupostos das chamadas Clínicas do Trabalho, mais especificamente Clínica Psicodinâmica do Trabalho.

Por fim, esclarecemos que, na presente tese, optamos por utilizar, de maneira geral, os termos “trabalhador”, “trabalhadores”, “entrevistados”, “voluntários”, ao nos referirmos a questões especificamente voltadas ao campo teórico da pesquisa. Isso porque, mesmo com todos os avanços relativos ao uso de uma linguagem não sexista, ainda é o que se encontra mais amplamente difundido na literatura.

2 DOS DESLOCAMENTOS PARA PRODUÇÃO DA TESE

Este capítulo inicial tem como pretensão discorrer a cerca do pano de fundo que culminou com a escrita desta tese, bem como o caminho percorrido para chegar até este trabalho, os atravessamentos dos afetos e suas implicações do ponto de vista teórico e metodológico. Por esse motivo, optou-se por redigir parte da escrita na primeira pessoa do singular, por tratar-se de uma experiência particular, atravessada por minhas impressões e opiniões, ou seja, são vivências minhas/autora, como trabalhadora bancária que sou. O percurso apresentado, portanto, não está descolado de minha história profissional e de vida. Sendo assim, nas próximas linhas, serão apresentadas a proposta inicial dos objetivos da tese, a motivação para tais objetivos, as negativas para execução e o que foi possível produzir a partir disso tudo, do ponto de vista de minha implicação como pesquisadora-psicóloga-trabalhadora.

Dito isso, é preciso esclarecer que o desejo pela construção da tese com bancários e, num primeiro momento, com ocupantes de cargos de gestão intermediária, estava relacionado à possibilidade encontrar respostas para questionamentos não sanados com minha dissertação de Mestrado, intitulada: “Prazer e sofrimento no trabalho bancário: Um olhar sobre o gestor intermediário”. Com essa finalidade, o problema de pesquisa construído para o ingresso no Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional da UFRGS foi: Por que certas práticas de gestão, as quais têm viabilizado e até mesmo proporcionado a disseminação de condutas que culminam em violência no trabalho, têm sido reproduzidas?

Destaco que, na época da citada seleção, eu me encontrava afastada das atividades laborais como bancária há aproximadamente um ano e três meses. Sem desconsiderar esse tempo, eu trabalhava em banco há mais de 15 anos. Atualmente, são quase 20 anos de serviço como bancária, advindo daí o fundamento preliminar para o estudo de bancários. Adicionado a isso, a não aceitação da organização do mundo do trabalho como se delineia no contemporâneo, o qual é marcado pelo individualismo nas relações de trabalho, a competitividade exacerbada, bem como o enfraquecimento dos laços coletivos e sociais. Extrapolando as apreensões para o âmbito das relações hierárquicas, modos de gestão divergentes puderam ser observados no decorrer desse período.

Tanto aqueles pautados na preocupação com as pessoas, com a subjetividade, considerando o sujeito trabalhador, quanto àqueles norteados pelo medo, pela ameaça, perpassados pela banalização do mal. Meu incomodo com tais diferenças, sempre foi muito grande, produzindo inquietações.

O tema da violência psicológica relacionada ao trabalho veio cada vez mais tomando corpo nesse percurso, estreitamente relacionado às questões pessoais, de situações de violência vivenciadas no trabalho, conforme relatos a seguir:

“Iniciar o trabalho em uma agência nova, para mim, é como começar em um trabalho novo. Apesar de o banco ser uma grande instituição burocrática, pautado em normas que devem ser seguidas por todas as agências, cada agência tem suas particularidades, mas principalmente, “tem a cara do gerente”. Isso porque, ela é um organismo vivo, composto por pessoas e na qual a gestão tem massiva influencia. O gerente “rege” a orquestra enquanto os demais trabalhadores “tocam a música” conforme aquele. É possível perceber que o clima de conforto ou desconforto sentido dentro da agência, tem estreita relação com a forma como o gerente a conduz.

Ao ingressar em uma agência de grande porte, em uma cidade do interior do Estado, funcionários recém-chegados eram abordados pelo gerente da agência, através de uma conversa informal, para receberem as “boas-vindas”, além de serem interpelados sobre seu percurso (mesmo tais informações estando disponíveis no sistema do banco) e aspirações, momento em que recebiam informações sobre o funcionamento da agência. Nos primeiros dias de trabalho na agência, fui chamada a conversar com o referido gerente. Após contar sobre meu percurso dentro do banco, dos estudos extra-banco e que minha família nuclear era composta por mim, meu marido e uma filha pequena, o gerente em questão destacou:

*- Sei que você tem uma filha pequena. Você tem meu celular e também o celular de sua superiora hierárquica, crianças pequenas eventualmente ficam doentes, tem febre e coisas assim. **Caso isso aconteça, você pode entrar em contato comigo ou com a gerente, avisando que você vai se atrasar. Porque afinal de contas, ela tem pai também. E os pais têm tanta responsabilidade de ficar com os filhos pequenos quanto às mães”.***

Faz-se importante nesse momento uma pausa para reflexão. Concorde-se com Soboll (2017), ao explicitar sobre a abordagem psicossocial do assédio (e entendo que possa ser estendido para a questão da violência psicológica

relacionada ao trabalho, que é um termo mais amplo), que esse não é uma questão individual, mas relacionada à organização do trabalho, na medida em que essa estabelece as limitações do convívio entre os trabalhadores. Desse modo, condições individuais, do grupo e sociais têm influência sobre o assédio moral. A agressividade ou colaboração por parte das pessoas é expressa conforme os limites impostos pela organização.

Ao analisar o discurso do gerente e concomitantemente observar a abordagem psicossocial do assédio, sim a percepção da violência tem uma questão individual. E sim, aquele enunciado me soou como uma violência. Não tenho o intuito aqui de entrar no mérito feminista, efetuando uma discussão acerca dos papéis sociais e igualdade de gênero. Porém, acredito que uma mãe tem, além do dever, o direito de estar com seu/sua filho/filha, sobretudo em caso de doença. Acrescento que, de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho dos bancários 2018/2020², os genitores têm o direito a dois dias por ano para acompanhar os filhos ou dependentes menores de 14 anos ao médico, se comprovado. Ademais, os trabalhadores têm alguns dias por ano, nos quais podem tirar folgas, os chamados abonos assiduidade, caso seja do seu interesse (porém é necessário haver acordo entre a administração e o trabalhador), utilizando-os para esses contratempos. Não somente o episódio narrado foi percebido como uma violência, mas, de acordo com Hirogoyen (2009), o mesmo é classificado como tal, por constituir-se em pressão para que não se faça valer um direito, levando à deterioração proposital das condições de trabalho.

No tocante ao direito aos abonos anteriormente mencionados, destacamos que, apesar de explícita na CCT que tais ausências devem ocorrer de comum acordo, entre gestor e trabalhadores, além de ser proibida a imposição de uma data para que o trabalhador use esses dias livres, a realidade vivida pelos bancários é um pouco diferente. Uma prática corriqueira é a utilização das folgas como instrumento de troca, situação com a qual já me deparei e também é considerada uma violência. *“Certa vez, ao solicitar dois dias de abono ao meu superior hierárquico, naquele momento sua resposta foi: **Se você vender R\$ 5.000,00 em títulos de capitalização, você poderá tirar sua folga.** Após essa afirmação, fui deslocada para uma sala separada dos demais colegas a fim de fazer ligações telefônicas para*

² Disponível em: <https://www.sindbancarios.org.br/wp-content/uploads/2019/01/CCT-Bancarios-2018-2020.pdf>

*ofertar o produto. Após um dia fazendo aquele trabalho, consegui contratar o valor solicitado. Novamente solicitei os abonos diante de meu superior imediato e do gerente da agência, pois havia cumprido a meta. O gerente da agência respondeu: vamos ver, mas acho que agora você conseguiu. Já meu gestor imediato disse: **você já conseguiu meio dia, se vender mais R\$ 25.000,00 de capitalização, poderá tirar seus abonos**".* Assim como os abonos, as férias também são utilizadas como instrumento de barganha. São direitos adquiridos pelos trabalhadores, utilizados para coagir e manipular, na medida em que para usufruir daqueles é necessário fazer coisas que independem da vontade das pessoas. Além dessa, outra prática habitual é que o bancário seja obrigado a tirar a folga no dia em que o gestor bem entender.

São episódios banais, mas que ferem o sujeito trabalhador. Entretanto, ao compartilhá-los com outros colegas do banco, os mesmos consideram como algo normal e sem importância. Inclusive tem boas justificativas de que realmente da maneira como as agências estão funcionando, com o quadro de pessoal reduzido, quando alguém falta é uma sobrecarga para os demais. Um questionamento que pode ser levantado: as instituições optam por contratar um número reduzido de trabalhadores, a fim de obter lucros exorbitantes, logo as pessoas precisam trabalhar como máquinas, sem folgas, sem férias, por conta da sobrecarga? E a culpa é do próprio trabalhador, que precisa de descanso ou que fica doente, ou tem uma família na qual algum membro pode ficar enfermo? Nesse contexto, dois temas entram em jogo aqui, o primeiro é a banalização do mal, visto que as violências estão disseminadas e a maioria das pessoas externaliza o discurso de que "não há o que fazer", somente lidar com elas. O segundo se relaciona aos mecanismos de defesa empregados para suportar esse tipo de ambiente, no caso a racionalização, uma vez que se busca uma justificativa para a violência infligida. A partir desses dois episódios vivenciados, meu desconforto se estrutura no sentido de fomentar a emergência de espaços de intolerância contra a violência relacionada ao trabalho e promover a colaboração no trabalho.

Faz-se importante ainda destacar o destino do gerente que protagonizou o primeiro episódio. Primeiramente saliento que de minha parte nenhuma atitude a título de denúncia foi tomada. Ocorre que outras pessoas, também, se sentiram humilhadas e ameaçadas pelo sujeito, resultando disso uma denúncia coletiva aos órgãos competentes do banco. Pelo que tenho de conhecimento sobre o ocorrido,

nenhuma providência foi tomada, no sentido de inibir tal comportamento. Pelo contrário, o gerente geral foi promovido para uma cidade de outra região, a fim de distanciá-lo das pessoas que o denunciaram.

Diante do exposto, mesmo com tantos trabalhos importantes publicados acerca do tema do assédio moral nos últimos 20 anos, principalmente por autores como Roberto Heloani (2003a, 2010, 2016), Margarida Barreto (2014) e Lis Soboll (2008, 2017), optei por ampliar um pouco o estudo, pesquisando a questão da violência psicológica e sua relação com os gestores. Pois consinto com Baierle (2014), quando declara que a construção de uma tese, perpassa o impulsionar-se ao desconhecido, “[...] no sentido de que o caminho nem sempre é novo ou inédito, mas a trajetória e o porto são, com certeza, sempre outros (p. 26)”. Visto a leitura e expressão serem sempre singulares, por mais que outros já as tenham feito.

Dessa maneira, o objetivo geral do trabalho, no momento da banca de qualificação era: investigar de que modo os gestores intermediários bancários se relacionam com os modelos de gestão contemporâneos no ambiente de trabalho. E os objetivos específicos: verificar de que forma o gestor intermediário bancário percebe as práticas de gestão contemporâneas (as percebe como violentas?); conhecer os impactos dos referidos modelos de gestão no trabalho dos gestores intermediários do setor bancário (produz sofrimento, alienação, nada?) e estudar de que modo os gestores intermediários se colocam diante das práticas de gestão contemporâneas e como as (re) produzem.

Projeto aprovado era o momento da entrada no campo. Conforme delineamento da pesquisa, a ideia inicial era executar entrevistas individuais com gestores intermediários procedentes de dois bancos estatais de economia mista, e grupos, conforme preconizado pela Psicodinâmica do Trabalho (PdT). A inserção se daria através do sindicato da categoria.

Primeiramente, entrei em contato com o Sindicato dos Bancários do Vale do Caí, a partir do qual consegui uma voluntária para a pesquisa. Concomitantemente, enviei mensagens para diversas pessoas conhecidas de ambos os bancos, que pudessem indicar voluntários e foi dessa forma que os demais entrevistados foram acessados. Além do sindicato do Vale do Caí, foi contatado o Sindicato dos Bancários de Santa Rosa e região, porém nenhum voluntário surgiu a partir desse contato. O Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e região foi contatado, tendo surgido quatro indicações. Desses quatro, contatados por e-mail, somente um

respondeu que não tinha interesse em participar da pesquisa. Por fim, o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e região foi contatado por meio de uma sindicalista e também através de uma funcionária daquele, entretanto não surgiram voluntários.

Diante do exposto foram verificadas muitas dificuldades em acessar e mobilizar os trabalhadores para participar da pesquisa, o que pode ser atribuído ao embaraço que causa nas pessoas pensar sobre seu trabalho, sobretudo de maneira coletiva, conforme ratificado por pesquisa de Perez (2017). Destaca-se ainda que o convite foi efetuado a trabalhadores de dois bancos, porém de um deles, somente uma pessoa se voluntariou. Desse mesmo banco, durante o ano de 2019, uma trabalhadora cometeu suicídio e, segundo informações de um sindicalista, há fortes indícios que apontam para uma relação com o trabalho, entretanto não há confirmação.

Sobre o fato, temos que concordar com Santos (2009) de que o suicídio é um fenômeno complexo, multicausal, sendo possível somente tentar evidenciar na organização de trabalho fatores contributivos para a decisão. Portanto, impossível de precisar especialmente nesse caso, em que o fato não se consumou no local de trabalho, tampouco foi deixado bilhete explicitando as causas. Porém, acredita-se ser de grande simbolismo que em determinado banco as pessoas não queiram falar sobre as violências no trabalho, ao mesmo tempo em que se suspeita que determinada trabalhadora suicidou-se também por questões relacionadas ao trabalho. Ademais, trabalhadores bancários são apontados por Sznelwar, Lancman e Uchida (2010) como categoria de risco para os suicídios relacionados ao trabalho. Sobre o banco, na atual conjuntura política de nosso país, é um dos que tem estado na pauta para privatização nos últimos meses, enfatiza-se. Para além disso, reafirma-se como em trabalho anterior (MATTOS, 2016) acerca das dificuldades principalmente de se fazer grupos com gestores, visto o risco desses em expor suas fraquezas aos demais.

Perante tal contexto, num segundo momento, foi apresentada uma proposta de realização da pesquisa dentro de uma instituição bancária. Aproximadamente 45 dias após a submissão do projeto à instituição, após apreciação de quatro diferentes instâncias, o banco proferiu a seguinte resposta: *“O tema “assédio moral” é bastante delicado e dados referentes ao assunto são tratados pelo banco sob aspecto disciplinar. A área responsável trata destas questões com base em premissas de sigilo e confidencialidade. Preocupa-nos, neste sentido, a obtenção de dados sobre*

o assunto, a interpretação das informações e a publicidade das mesmas. Dessa forma, nos manifestamos contrários à aplicação da metodologia proposta e utilização dos dados solicitados”. Tendo em vista a negativa da liberação da pesquisa na instituição consultada, bem como a justificativa para tal, inferimos que lamentavelmente o tema ainda é tratado como tabu. Sendo assim, caso ocorram violências relacionadas ao trabalho ou assédio moral na referida instituição, provavelmente a condução deve estar prejudicada e por conta disso poucas denúncias devem ocorrer.

Diante do exposto, ressaltamos que é possível perceber que o tema violência psicológica no trabalho, bem como do assédio moral, ainda são tratados como tabu nas instituições. Somando a isso temos a experiência pessoal de trabalhar em um local em que houve denúncia de assédio em canal pertinente, que não resultou em represália alguma, pelo contrário, o agressor foi promovido. E ainda, a partir do que foi apresentado pelo campo de pesquisa, agregado a onda de demissões em massa e demissões voluntárias que têm ocorrido tanto nos bancos privados, quanto nos bancos públicos, respectivamente, constatou-se a inevitabilidade de readequar os objetivos, focalizando em ambos temas: das reestruturações contemporâneas e das ferramentas de combate à violência psicológica no trabalho. À vista disso, o objetivo geral desta tese é: *investigar de que maneira os bancários se relacionam com as diversas formas de violência disseminadas no ambiente de trabalho contemporâneo, bem como a existência e efetividade das ferramentas de prevenção e coibição*. E os específicos: *verificar de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas; investigar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários; pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade por parte dos trabalhadores*. Não restringindo mais os sujeitos de pesquisa aos gerentes intermediários, mas a bancários independentemente do cargo.

Subsequentemente, a essas questões introdutórias, segue breve exposição que contempla os capítulos construídos ao longo da execução da tese. No próximo capítulo encontram-se os pressupostos teóricos que apoiaram a discussão empreendida no decorrer da tese. Inicialmente construiu-se um breve panorama sobre as configurações do trabalho contemporâneo e os atravessamentos que

implicam na construção da subjetividade do trabalhador nesse contexto, sobretudo no Brasil. Na sequência discutiram-se as sucessivas modificações no setor financeiro, que implicaram sucessivas reestruturações, tendo como desdobramento os planos ou programas de demissão, além de exigir um novo perfil de bancário.

O cenário apresentado, viabilizado pelas constantes inovações tecnológicas associados às políticas neoliberais têm propiciado campo fértil para a violência psicológica no trabalho, das quais se destaca o assédio moral, bem como o adoecimento relacionado ao trabalho. Sendo assim, na seção subsequente, efetua-se a definição e diferenciação dos referidos termos por meio do diálogo com autores como Hirigoyen, Soboll, Tolfo, Heloani, Barreto, Amazarray, dentre outros. Segue-se apresentando duas das principais ferramentas auxiliares na regulação, prevenção e coibição da violência relacionada ao trabalho: a ouvidoria e o código de ética, ambas implementadas nos bancos em que os entrevistados trabalham. Para finalizar o referencial teórico, dispõe-se de um panorama relativamente ao que foi produzido sobre reestruturação, código de ética e ouvidoria, juntamente com o tema da violência psicológica.

No capítulo destinado à metodologia, descreve-se a abordagem qualitativa utilizada, juntamente com os dois instrumentos quantitativos utilizados de maneira complementar, relacionando as informações apuradas nas entrevistas realizadas com os trabalhadores e trabalhadoras. Em seguida, demonstram-se o processo de organização do material e caracterização dos participantes da pesquisa.

Logo após, prossegue-se com a análise e discussão dos resultados, elaborados mediante sistematização dos encontros dos trabalhadores com a pesquisadora, e do entrelaçamento teórico executado a partir dos relatos. São dois capítulos, sendo um deles de descrição dos resultados, dividido em três partes: a descrição dos quatro eixos temáticos oriundos dos comentários verbais dos trabalhadores; o levantamento do SRQ-20 e do NAQ-r. No capítulo seguinte, tem-se a análise e discussão propriamente dita, seção na qual ocorre a articulação entre os comentários verbais que emergiram nas entrevistas, o levantamento do SRQ-20 e NAQ-r, em conjunto com a contextualização teórica. Dos comentários verbais/apontamentos quatro eixos emergiram: a gestão gerencialista; reestruturação; resolutividade dos métodos de regulamentação e gerenciamento e o restabelecimento dos laços e a cooperação. Todos eles correlacionados com os

objetivos da pesquisa. Finalizamos com as considerações finais, efetuando um apanhado acerca dos achados oriundos de nossa pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para bem compreender a realidade do trabalho à qual os trabalhadores estão imersos, é preciso conhecer os processos que foram modificando a organização do trabalho ao longo dos anos. Sendo assim, este capítulo foi construído a partir do que já foi produzido em termos de trabalho bancário, reestruturação no trabalho, violência psicológica e ferramentas para o combate dessas violências, desta forma embasando teoricamente a pesquisa realizada, bem como apresentando elementos para a discussão desta tese. Inicialmente são apresentadas as configurações do trabalho contemporâneo e a produção de subjetividade neste contexto, em sequência são realizados apontamentos acerca do sistema financeiro e as sucessivas reestruturações que vem ocorrendo, da violência psicológica no trabalho e as ferramentas de prevenção.

3.1 CONFIGURAÇÕES DO TRABALHO CONTEMPORÂNEO E PRODUÇÃO DE SUBJETIVIDADE

Enquanto recurso, o sujeito torna-se coisa. Pouco ou nada diferente de uma cadeira, máquina ou um sistema. Sua subjetividade, inteligência criadora, humanidade e afetos são arditosamente negados (PRISCO, TOLFO, 2017, p. 183).

A fim de pensar o trabalho contemporâneo, bem como a produção de subjetividade decorrente deste, no presente capítulo, faremos um recorte histórico relativo às metamorfoses ocorridas no capitalismo, especialmente no último século, período cujas transformações influenciaram não somente as formas de trabalhar, mas também os modos de ser e viver na atualidade. Essas mudanças são decorrentes das reconfigurações dos modos de produção, as quais têm sua origem com a eclosão das primeiras fábricas e vêm se modificando até chegar ao momento atual. Destacamos, porém, que se trata de uma divisão meramente didática, visto que os modelos elencados nas próximas páginas se sobrepõem no decorrer do tempo, não sendo excludentes.

Lembremos inicialmente que o trabalho dito produtivo, principia com a Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, a qual é considerada um marco da modificação dos modos de produção. Com ela, segundo Marglin (1980), surge o

chamado sistema de fábrica (*factory system*), que consiste na reunião de pequenos grupos de trabalhadores em oficinas. O autor explicita que isso foi necessário, pois com o *putting-out system* (divisão parcelar do trabalho) o capitalista possuía o controle sobre o produto, entretanto o controle do operário sobre o processo - escolha da quantidade de horas de trabalho e intensidade deste - se mantinha intacto. Deste modo, para o autor, a fábrica assim configurada, não teve o intuito de aumentar a produtividade ou a eficácia tecnológica, mas de aumentar a acumulação, despojando o operário de qualquer controle sobre o trabalho.

Ao final do século XIX, o tamanho das empresas é significativamente maior e tem início a aplicação sistematizada da ciência à produção. Com Frederick Taylor, os pressupostos da Organização Científica do Trabalho (OCT) – que abarcam os modelos taylorista e fordista de organização do trabalho (HELOANI, 2010) - são inaugurados, com vistas a redefinir o trabalho, para atender aos novos ritmos de produção, conferir maior velocidade ao processo produtivo e reduzir os preços, oportunizando acesso aos produtos (BRAVERMAN, 1987). Adicionalmente, propicia-se maior produtividade no trabalho, evita-se o desperdício, economiza-se mão de obra por meio da racionalização da produção, intensificando o trabalho (CASTEL, 1998). De acordo com Braverman (1987), com o taylorismo, inicia-se a efetivação do controle sem precedentes, na maneira de execução do trabalho pelo trabalhador, sendo o gerente responsável pela imposição rigorosa daquela. Sendo assim, a gerência passa a ter papel central no controle dos processos, procedendo a análise sistemática desses e garantindo a crescente produtividade do trabalhador, além disso sendo responsável por ensinar e supervisionar os trabalhadores (HELOANI, 2010).

Para Antunes (1999b), passa-se a exercer o controle contumaz sobre o desempenho dos trabalhadores, aplicação de penalidades e padronização do trabalho. Ou seja, decorrente de pesquisas de Taylor, reduz-se o tempo ocioso e suprime-se a variabilidade nos processos, a fim de solucionar problemas de produtividade decorrentes das significativas variações no tempo e rendimento do trabalho individual dos operários (MERLO, LÁPIS, 2007; HELOANI, 2010 ; JOST, FERNANDES, SOBOLL, 2014).

A OCT se expande a partir de 1910, com a consolidação do taylorismo, associado aos princípios, métodos e tecnologia de Henry Ford, que ocasionou o recrudescimento da divisão do trabalho e parcelização das tarefas (MERLO, LÁPIS,

2007). Se anteriormente a organização e o conteúdo do trabalho se apoiavam no “saber fazer” do trabalhador, fruto da acumulação do saber prático transmitido de geração em geração, pela via oral, da experiência e imitação, o que conferia certa autonomia na regulação do processo de trabalho (NEFFA, 1990), com os novos modos de produção, a iniciativa e autonomia dos operários são drasticamente reduzidas nessa lógica de modelos produtores de trabalho alienante, uma vez que o operário é mero executor das tarefas (ANTUNES, 1999a; CASTEL, 1998), sendo a responsabilidade pelo pensar conferida a outros.

Heloani (2010) chama a atenção, que tanto no Taylorismo como no Fordismo as alterações advindas das novas formas de organização do trabalho, não se restringem a modos de trabalhar, mas se constituem como formas de racionalização que definem um modo de vida. Portanto, no momento em que estabeleceram tais formas de organização, imputaram modos de subjetivação aos trabalhadores, comportamentos que extrapolavam o âmbito da fábrica, estendendo-se também para as relações familiares, à escola, enfim, a todos os âmbitos da vida do sujeito. O mesmo autor nos explicita que “mais do que disciplina no trabalho, Ford impunha um padrão de conduta aos trabalhadores” (HELOANI, 2010, p. 53).

Com a crise de 1970, que resultou em um ambiente político e econômico hostil para o mundo do trabalho, novamente temos alterações na configuração do capitalismo, estendendo-se às relações de trabalho (KREIN, PRONI, s.d). Alliez e Feher (1988) já afirmavam que tal crise, em meados dos anos 1970, enfraquecera o capitalismo baseado em políticas *keynesianas*³, acarretando mudanças profundas na “regulação social da atividade econômica” (p. 162). A isso se somaram os limites impostos pelo regime de acumulação fordista, implicando desequilíbrio entre o crescimento dos lucros e da produtividade do trabalho, do qual advém o esgotamento da produção em massa. O que se obtém desse contexto é um “[...] novo modo de regulação – ou de desregulação [...]”, aliado a “[...] um novo regime de acumulação de capital [...]” denominado flexível (ALLIEZ, FEHER, 1988, p. 169; ANTUNES, 1999b). Assim, surge um novo modelo de gestão do trabalho, o modelo japonês ou toyotismo (HARVEY, 1992; MERLO, LÁPIS, 2007).

³ Política *Keynesiana* promove a regulação dos salários nominais acima dos ganhos com produtividade, por meio da inflação controlada, que não deve ser extremamente elevada, tampouco extremamente persistente (ALLIEZ, FEHER, 1988; HELOANI, BARRETO, 2015).

Em meio a essas vicissitudes de alcance mundial, fortalece-se a política econômica neoliberal, a qual incentiva o incremento dos lucros e propõe minimizar os gastos por meio da desproteção dos salários, com o intuito de impulsionar os investimentos, ditos produtivos, perpassando pelo desmonte das instituições (escola, família, fábrica, dentre outras). Tal política contribui para a ascensão e disseminação da chamada reestruturação produtiva, ainda vigente nos dias atuais, na medida em que enfraquece o poder do Estado, como regulador das esferas política, social e econômica (ALLIEZ, FEHER, 1988). Confirma-se, portanto, a asseveração de Hardt e Negri (2001), os quais sustentam que a crise se constitui em uma passagem do capitalismo material⁴ (em que se investia em produção), para o capitalismo financeiro (o qual introduziu a especulação)⁵.

Dito isso, temos que o Modelo Japonês ou Toyotismo, caracteriza-se pela produção conforme demanda: trabalho em equipe; processo produtivo flexível, requerendo trabalhadores polivalentes; horizontalização do trabalho e descentralização das decisões; gestão conjunta, resultando em indivíduos mais aderentes às políticas da empresa; terceirizações, além dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ's), que através dos grupos de trabalho, com vistas a discutir o trabalho para melhorar a produtividade, se apropria do *savoir-faire*⁶ dos trabalhadores (GOUNET, 1999; ANTUNES, 1999b; HELOANI, 2010).

Nesse contexto, é imperativa a emergência de um novo trabalhador, apto a atender à demanda imposta por essas novas formas de organização do trabalho que se configuram em uma nova realidade. Para Merlo e Lápiz (2007), dentre seus atributos devem estar a maior qualificação, capacidade de raciocínio, bom

⁴ No *capitalismo material* são utilizadas ferramentas e máquinas como instrumentos de trabalho, sendo que estas produzem bens materiais, os quais devem ser vendidos para a obtenção do lucro por parte do capitalista.

⁵ O *capitalismo financeiro*, por sua vez, tem como característica, segundo Dowbor (2018), a dominação dos processos produtivos pelos intermediários financeiros. Isso significa que a produção de riqueza se dá por meio do rendimento de aplicações financeiras, o chamado capital improdutivo, o qual obviamente está nas mãos de uma pequena parcela da população mundial, a saber, aquela que se encontra no topo da distribuição de renda (equivalente a 1/3 da população mundial). Estes, por sua vez, com suas grandes fortunas, encontram-se na parte superior da pirâmide e não são precisamente produtores, mas pessoas que lidam com papéis financeiros, fluxos de informação ou intermediação de *commodities* (DOWBOR, 2018). Sendo prescindível a produção, pois esta rende pouco visto que o substancial rendimento vem da intermediação da produção de outros; a riqueza fica cada vez mais concentrada, quase não há criação de postos de trabalho, os que se encontram na base da pirâmide caminham rumo à miséria. Para o autor, esse sistema criou um acentuado desnível entre aqueles que contribuem de forma produtiva para a sociedade e os que são remunerados por esse.

⁶ *Savoir-faire* – é o “saber operário”, conforme Antunes (1999b, p. 131), o saber-fazer, conhecimento que o sujeito detém a respeito do seu ofício.

relacionamento interpessoal, aptidão para o manejo de diferentes equipamentos e o desempenho de várias operações, além de motivado e engajado – chegamos ao conceito de colaborador⁷. Para Heloani (2016), é exigida do profissional a capacidade de processamento de “informações complexas em tempo real, tal como uma máquina” (p. 68). Na esteira das contribuições acerca das transformações exigidas para gerir esse novo trabalhador, temos que é preciso lidar com a dimensão psicológica da dominação (HELOANI, 2010). Essa deverá ocorrer de maneira mais sutil, por meio da introjeção das normas e regras, abstendo-se da repressão explícita.

Nesse mesmo sentido e relativo aos atravessamentos que ocorrem nas relações de trabalho contemporâneas, destacamos o poder gerencialista, no qual, de acordo com definição de Gaulejac (2007), as ordens e proibições são substituídas por procedimentos e princípios interiorizados consoantes à lógica da organização. Nos manuais, entretanto, a gestão “[...] é apresentada como um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações” (GAULEJAC, 2007, p.39). E complementa, afirmando se tratar de “[...] um sistema de organização do poder.” (GAULEJAC, 2007, p. 40; HELOANI, 2010).

Barreto e Heloani (2014) contribuem, ao afirmar que se tratam de técnicas mais sutis de controle, as quais implicam a manipulação da subjetividade. Em contrapartida, Gaulejac (2007) destaca que “A gestão não é um mal em si” (p. 33), o planejamento, a organização e a racionalização da produção são processos necessários e importantes. Sobretudo, quando são pensados e executados no intuito de melhorar a vida das pessoas e as relações de/no trabalho, não se restringindo a esse (BOTTEGA, 2015). A autora destaca, porém, que a lógica gerencialista procedente de setores privados tem se alastrado pelo setor público e vida privada. Bottega (2014) ainda assevera que a sujeição infligida não se restringe à subjetividade, estende-se também aos campos afetivo e psicológico.

Portanto, a partir da chamada reestruturação produtiva, novos modos de ser e trabalhar se descortinam, exigindo dos sujeitos capacidade de criação, cooperação e

⁷ Para Seligmann-Silva (2011), o conceito de *colaborador* está estreitamente ligado à cultura da excelência, sendo utilizado para abrandar e encobrir a relação de subordinação existente entre o trabalhador e a empresa. De acordo com a mesma autora, a *cultura da excelência* por seu turno, tem caráter ideológico, consistindo em um conjunto de métodos e técnicas de envolvimento, que visam a capturar a subjetividade do trabalhador, para obtenção de um comprometimento total, uma entrega à empresa. Evidencia-se profundamente perversa, pois também remete à coerção à perfeição, desconsiderando a falibilidade humana.

inovação (GRISCI, 2008; BESSI, GRISCI, 2008; HELOANI, 2010; HELOANI, 2016). Se, nos modelos taylorista/fordista, a apropriação se restringia somente às qualidades físicas dos trabalhadores (HARVEY, 1992; HELOANI, BARRETO, 2015), hoje, o que interessa à empresa são suas características como sujeito, exigindo a mobilização total, inclusive ao nível psíquico (GRISCI, BESSI, 2004; HELOANI, 2010; HELOANI, BARRETO, 2015; HELOANI, 2016).

Em que pese os modos de organização do trabalho mais relevantes, apresentados no decorrer deste trabalho, salientamos a assertiva de Hardt e Negri (2001) e de Heloani (2010), a respeito da coexistência de diversas formas de trabalho, produção e sistemas produtivos diferentes. No mesmo sentido, Perez (2012) afirma que o que encontramos nas empresas brasileiras é a incorporação das novas técnicas de gestão oriundas do toyotismo, sem, contudo, extinguir completamente os modelos taylorista/fordista. Para Merlo (2000), tais modelos podem ser chamados de “modelo *Frankenstein*”⁸, sendo esse que melhor ilustra o encontrado hoje, nas empresas brasileiras. Do ponto de vista de Perez (2012, p. 30), o modelo vigente “[...] reúne e potencializa antigas formas de agressão à saúde do trabalhador juntamente com aquelas elaboradas pelo modelo toyotista”.

Posto isso, destacamos que os aspectos abordados no decorrer desta síntese não são inócuos, tendo repercussão na saúde e na subjetividade dos trabalhadores, sendo descritos por Franco, Druck e Seligmann-Silva (2010) como um retrocesso social, traduzido pela precarização. O referido termo, também é utilizado por Dejours (2007), para o qual são quatro os efeitos da precarização sobre o mundo do trabalho, os quais seguem: a intensificação do trabalho e aumento do sofrimento subjetivo; o aniquilamento da mobilização coletiva contra o sofrimento, a dominação e a alienação; a negação do sofrimento, tanto o alheio quanto o seu, utilizada como estratégia defensiva; e a exacerbação do individualismo, decorrente do aniquilamento dos coletivos de trabalho⁹. Merlo, Bottega e Perez (2019)

⁸ Grifo do autor. Modelo *Frankenstein* – a combinação, no processo produtivo de propostas de gestão pautadas em modelos ditos tradicionais, como taylorismo e fordismo, às formas japonizadas, mais modernas como *Kan-Ban*, *Just-in-time*, dentre outras (MERLO et. al., 2003). Seriam combinações, dentro da mesma empresa, de linhas de montagem e esteiras de produção, com programas de qualidade total e células de produção (MERLO, 2000).

⁹ Coletivo de trabalho, conforme proposto pela Psicodinâmica do Trabalho, consiste em um “processo de construção de acordos normativos técnicos e éticos entre os trabalhadores (LIMA, 2013, p. 97)”. Nas palavras de Dejours (2017, p.325), “um coletivo de trabalho, *strictu sensu*, só é constituído com base nas regras que construiu através da deliberação coletiva”. Diferente daquele, as equipes, segundo Gomes de Pinho (2006), apesar das controvérsias em sua definição, em geral são descritas

destacam que os citados aspectos têm ocorrido mais intensamente e de forma mais visível nos últimos quarenta anos, mas, sobretudo as mudanças na legislação brasileira, em especial as ocorridas a partir da metade do ano de 2016, têm acarretado perdas significativas de direitos trabalhistas, como é o caso da Reforma Trabalhista, sancionada em 2017, que acirrou ainda mais essas questões.

Dito isso e considerando que os trabalhadores bancários têm sido sistematicamente expostos aos citados efeitos da conjuntura apresentada, principalmente após o início da implantação da informatização dos processos de trabalho, a seção seguinte, demonstra algumas das principais modificações no setor financeiro, bem como em sua repercussão nos modos de subjetivação desses trabalhadores.

3.2 SETOR FINANCEIRO: AS REESTRUTURAÇÕES E OS TRABALHADORES DO SETOR

Gestores no topo da pirâmide que têm sob sua responsabilidade milhares de empresas, em diversos setores de atividade e em diferentes países, reduzem simplesmente a medida de seu sucesso a um único critério: o resultado financeiro. Não só porque esta é a lógica dominante da empresa, mas porque é o único que conseguem medir, e porque é o principal instrumento de poder (DOWBOR, 2018, p. 69-70).

Segundo Colombi e Krein (2016), nos anos de 1980, com a abertura comercial e financeira da economia, o Brasil adentra no competitivo espaço internacional, encontrando-se inserido em um cenário de dominação financeira. Tal padrão de acumulação capitalista, com predomínio da financeirização do capital, teve início 20 anos antes em países capitalistas centrais, com o acordo de *Bretton Woods*¹⁰.

No Brasil, por sua vez, conforme Bruno e Caffé (2017), foi no período de 1964 a 1989, sob o regime militar, “[...] que surgem as condições estruturais e macroeconômicas para o desenvolvimento precoce do processo de financeirização da economia brasileira” (p. 1034). Para esses autores, um dos destaques

como “um grupo de dois ou mais indivíduos interagindo de forma adaptativa, interdependente e dinamicamente, voltados para um objetivo comum e apreciado por todos” (p. 70).

¹⁰ *Bretton Woods* garantiu a hegemonia econômica dos EUA sobre países não socialistas, exigiu um acordo de estabilização monetária entre os mesmos e estabeleceu uma relação quase imperialista entre os mesmos, EUA e demais países não socialistas. Também deu controle às organizações governamentais e reguladoras como o Fundo Monetário Internacional, o Banco Mundial de Desenvolvimento, mas sobretudo ao Federal Reserve dos EUA. Promoveu o desenvolvimento econômico dos EUA, Europa e Japão, às custas dos países subordinados (HARDT, NEGRI, 2001).

decorrentes do que foi por eles chamado de “[...] golpe empresarial-militar de 1964 [...]” (p. 1034), foi a reforma monetária e financeira, que organizou o arcabouço institucional básico para fazer funcionar o mercado bancário-financeiro, baseando-se no modelo americano, que se distinguia por seu caráter especializado e segmentado. Isso no intuito de contribuir para a manutenção do regime de crescimento. Entretanto, foi de 1990 a 2003, que o discurso desenvolvimentista se esvaziou, e a ideologia neoliberal da globalização foi incorporada sem qualquer tipo de julgamento de valor pelo Estado, inclusive, sendo divulgada ideologicamente como plena de benefícios e vantagens, sociais e econômicas.

No que diz respeito mais especificamente ao setor bancário, autores como Cunha (2013), Colombi e Krein (2016) referem que houve maior aproximação desse com as tendências internacionais no final dos anos 1980, com a inserção do Brasil em processos de globalização comercial e financeira, que modificaram as formas de concorrência e as configurações institucionais. Isso procede da chamada financeirização, que não se restringe aos setores econômicos, submetendo até mesmo o setor público a essa lógica, constituindo uma macroestrutura financeira, composta por grupos de empresários e instituições públicas com vínculo de cunho financeiro-monetário, como o banco central e/ou tesouro nacional. Sendo assim, a financeirização é caracterizada pela “[...] vigência de um ambiente macroeconômico onde as alocações financeiras de capital se tornam predominantes, desestimulando as alocações diretamente produtivas (BRUNO, CAFFE, 2017, p. 1041)”. Para Cunha (2013) e Dowbor (2018), a perda de autonomia do Estado é uma de suas consequências mais graves, tanto na formulação de políticas econômicas, quanto na implementação de medidas para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, ao mesmo tempo em que o capital financeiro instrumentaliza espaços para a própria valorização, a capacidade de regulação estatal é corroída.

Se o que foi propalado pela ideologia neoliberal estava ligado à plenitude de vantagens e benefícios, na prática, o efeito para os trabalhadores foi a constrição do mercado laboral, marcado pela expansão das taxas de desemprego, precarização do trabalho, do trabalho informal por necessidade, do trabalho parcial e temporário, ampliação da jornada de trabalho de estagiários, do trabalho terceirizado, dentre outros (CUNHA, 2013). Portanto, flexibilização, precarização e informalidade são palavras que definem a classe trabalhadora no Brasil pós reestruturação produtiva (ANTUNES, 2008; ANTUNES, 2014).

Dito isso, destacamos que, em meados dos anos 1994, entramos no período em que o Banco Central promove as transferências de controle de ações, mediações ou interrupções de funcionamento e, nos bancos estatais, as fusões, incorporações e privatizações (SEGNINI, 1999). Nesse contexto, conforme a mesma autora, foi observada a vigorosa redução tanto do número de instituições financeiras no Brasil que, em 1993, perfaziam 245 e, em 1997, passaram para 225; quanto ao número de trabalhadores, em 1986, somavam um milhão de bancários e, em 1996, apenas 497 mil. Colombi e Krein (2016) complementam afirmando que a conjuntura explicitada decorre da ameaça de crise no setor bancário nacional, levando esse mesmo Estado nacional a instaurar políticas de atratividade para bancos vindos do exterior, incentivando fusões e privatizações, a fim de elevar a concorrência e atrair divisas. Dessa maneira, o segmento privado passa a dominar o cenário nacional, aumentando a participação de bancos estrangeiros e reduzindo os públicos, bem como uma convergência para grandes instituições.

Segnini (1999) e Cunha (2013) afirmam acerca das modificações realizadas no setor bancário nos anos 1990 que as mesmas eram condição indispensável para a permanência dos bancos brasileiros no mercado de comunicação globalizado, permitindo a internacionalização e a expansão de sua penetração. O capital inicia sua libertação das coações de território, viabilizada pela informatização da produção e aumento da relevância do trabalho imaterial (HARDT, NEGRI, 2001). A informatização, por sua vez, na visão dos mesmos autores, é fator preponderante para tornar o trabalho cada vez mais abstrato. Para Antunes (2008), são as configurações do trabalho contemporâneo que amplificam o trabalho intelectual, cognitivo, dito imaterial, sobretudo nas áreas de comunicação, informação, publicidade e *marketing*. Encontramos, portanto, uma intensa propagação do trabalho intelectual, seja em ofícios do ramo industrial informatizado ou em setores como de serviços, comunicações, dentre outros (LAZZARATO, NEGRI, 2001; ANTUNES, 2008).

É o trabalho imaterial, mais intelectualizado, transitando para a economia informacional, na qual o maior representante é o setor de serviços (HARDT, NEGRI, 2001), cujo setor financeiro é um exemplo. Trabalho imaterial, devendo ser compreendido como “[...] o conjunto de atividades corporais, intelectuais, criativas, afetivas e comunicativas inerentes ao trabalhador (GRISCI, 2006, p. 327)”, desse

resultando não somente produtos tangíveis ou concretos, mas também produzindo “informação, conhecimento, serviços, valores” (GRISCI, BESSI, 2004, p. 164)

Relativo aos dados históricos acerca da categoria bancária, o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2011), por meio de pesquisa à Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), constatou o crescimento de 15% do emprego no setor bancário, no período de 2006 a 2010, totalizando mais 486 mil bancários. Porém, se considerarmos que esse número era de 497 mil trabalhadores em 1996, conforme anteriormente citado, percebemos uma redução de 2,26% no número de trabalhadores em 10 anos. A partir de 2011, entretanto, os dados se restringem, vistos os relatórios do DIEESE, a fazerem referência somente ao quadro de pessoal dos cinco ou seis maiores bancos do país, impossibilitando a localização do total de trabalhadores bancários a partir deste período. Com base nos dados do DIEESE (2019), que consideram especificamente os cinco maiores bancos do país, quais sejam: Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, temos que no período de 2012 a 2018, houve um decréscimo de 8,7% no número de bancários, na média. Sendo que os bancos que mais reduziram seu quadro no período citado foram o Banco do Brasil, redução de 15,1%; e o que menos reduziu foi o Itaú-Unibanco, no qual a redução foi de 3,5%.

Inferimos que tal fato decorre das sucessivas reestruturações que vêm ocorrendo no setor, viabilizadas sobretudo pela informatização dos processos, ocorridos em escala crescente. A qual está aliada a uma política dos bancos de migração dos clientes das plataformas tradicionais (agências) para os canais digitais (internet e similares). Em decorrência, temos a retirada dos clientes de dentro da agência, bem como seu direcionamento para as estruturas virtuais, estimulando-os a se autoatenderem via terminais de autoatendimento, internet, telefone ou outros. Advindo disso, ocorreu o fechamento de agências e postos de trabalho, reduzindo o quadro funcional, à custa das demissões em massa, nos bancos privados, e, no caso dos bancos públicos, deu-se e continua ocorrendo através de planos de demissão voluntária, incentivada ou de readequação de quadro, ou seja, mecanismos aos quais os bancos lançam mãos para viabilizar a reestruturação. Tem-se então que: “A reestruturação em curso nos grandes bancos passa pela introdução acelerada de novas tecnologias e da digitalização dos processos, mas, principalmente, pelo encolhimento das estruturas físicas e de pessoal” (DIEESE, 2017, p. 15). Merlo e Barbarini (2002) explicitam que as agências remanescentes

são altamente especializadas e voltadas para os negócios, devendo ser menos transacionais e mais consultivas (FEBRABAN, 2014).

Com relação aos planos ou programas de demissão voluntária, demissão incentivada ou de readequação de quadro, os chamados PDV's, ou PADV's, PADI's, dentre outros, têm claramente o objetivo de reduzir um grande contingente de pessoal de forma rápida, facilitando o processo demissional, com vistas à redução das reclamações trabalhistas, bem como a redução para a empresa dos custos de contratação e manutenção de trabalhadores (DE BRITO, BRAZ DE AQUINO, 2016). Esse processo foi amplamente utilizado no período de 1990 a 2000, tendo retornado a partir de 2016, devido à crise econômica instaurada no país. Tem como consequência o aumento do sentimento de insegurança por parte dos trabalhadores, do início até a finalização do processo, ocasionado pelo clima de pressão para a demissão conforme parece ser sentido pelos trabalhadores (DE BRITO, BRAZ DE AQUINO, 2016), assim como o medo, decorrente desse clima, o qual é criado pela própria empresa na maioria das vezes, no intuito de influenciar a decisão dos trabalhadores pela adesão à proposta; de fatores como expectativas com relação ao futuro (NETO, 2019); sentimento de menos-valia, pelos mais velhos; sobrecarga e intensificação no trabalho (GRISCI, BESSI, 2004) e aumento de doenças relacionadas ao trabalho aos que permanecem (GRISCI, BESSI, 2004; SELIGMANN-SILVA, 2011).

Acerca da introdução das novas tecnologias, bem como da nova formatação dos serviços bancários dela decorrentes, fazemos algumas considerações com base em dados de pesquisas de tecnologia bancária, realizadas no período de 2013 a 2019, pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), com vistas em conhecer o estágio da tecnologia bancária no país, bem como suas tendências. Já, nos anos de 2013 a 2015, a FEBRABAN declarava ser a tecnologia de fundamental importância para o setor bancário, afirmando ser essa uma nova demanda do consumidor. As pesquisas ainda destacam que, no ano de 2013, houve uma consolidação do uso do *internet banking*, tendo sido realizadas 41% das transações por aquele meio, sendo que no *mobile banking*, houve um crescimento médio de 270% no período de 2009 a 2013, totalizando quase 6% das transações realizadas. Em 2014, esse já dobrou para 12%. Isso implicou um recuo de 52% em 2009, para 37% em 2013 e 32% em 2015 no número de transações realizadas com a participação das agências, mesmo com o aumento do número de transações total.

Acrescenta-se que, no ano 2015, as transações realizadas por meio de canais digitais – *internet banking* e *mobile* - já representam 50% do total. Isso atribuído ao maior acesso da população à internet, incremento do uso dos *smartphones* e maior disponibilidade de serviços por meio de aplicativos que elevaram a demanda e utilização por parte dos clientes. No mesmo período, parece que há uma estabilização do uso das agências tradicionais. O destaque de 2016 foi a continuidade da expansão do uso dos meios digitais para as transações. Naquele ano, uma em cada cinco transações financeiras era realizada no país via *internet banking* ou *mobile banking*, tendo este superado aquele. Os dados da FEBRABAN (2018) demonstram que a consolidação do *mobile banking* ocorre efetivamente no ano de 2017, quando, por exemplo, 1,6 milhões de contas foram abertas por esse meio. Como resultado do quadro apresentado, ou seja, da intensificação do uso dos meios digitais para realização das transações bancárias, grande parte dos bancos passam a investir mais fortemente, a partir de 2017, em tecnologias como a inteligência artificial, computação cognitiva, internet das coisas e afins. Por fim, é preciso evidenciar que o relatório de 2019 demonstra um aumento de 364% nas interações via *chats* operados por profissionais do atendimento. Porém, o que impressiona é a expansão dos atendimentos via *chatbots* (interação automatizada por robôs, em linguagem natural e com aperfeiçoamento automático, de acordo com a utilização), que foi da ordem de 2.585% em 2018.

A conjuntura apresentada demonstra as profundas modificações efetivadas no setor, essas mudanças acarretaram e devem continuar implicando o dia a dia das agências, tanto em aspectos físicos como naqueles relativos ao perfil do trabalhador. Ou seja, são alterações que atingem a própria natureza do trabalho bancário (GRISCI, 2002; GEHM, 2013), visto que a informação passa a ser sua matéria-prima, ao contrário do antigo trabalho bancário, que era pautado na materialidade e concretude da moeda (GRISCI, 2002; GRISCI, BESSI, 2004). Mas, sobretudo, afirma Gehm (2013), sua função é alterada, tornando-se análoga a de um vendedor. O bancário, nesse contexto, é um vendedor de produtos e serviços do banco ou, conforme chamado por Grisci (2008) e Bessi (2009), um consultor financeiro. Em suma, a conjugação do verbo vender é inevitável, sobretudo por conta das pressões e cobranças decorrentes das metas estabelecidas (WEBER, GRISCI, 2011), as quais podem ser mensuradas em tempo real, sendo um indicador de desempenho

(GEHM, 2013). O trabalhador, nessa lógica quantofrênica, sente como se ele fosse apenas um número, o número que conseguiu entregar (MATTOS, 2016).

Adicionalmente temos que são exigidas novas competências do bancário, como maior capacidade intelectual e de manipulação da informação (LAZZARATO, NEGRI, 2001; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). Dele é requerido o uso da engenhosidade, criatividade, capacidade de gerenciamento, iniciativa e tomada de decisão (GRISCI, 2006) e, ainda, elevada qualificação, *performance* excepcional, mobilidade, habilidade de cooperação, apto a visualizar, prevenir e eliminar falhas, capacidade de dominar todos os processos, habilidade de comunicação e no relacionamento com colegas, chefes e clientes (GRISCI, BESSI, 2004). O trabalho clássico em serviços, que era valorizado no taylorismo/fordismo é reduzido, sendo aumentado aquele de relacionamento com os clientes (BESSI, GRISCI, 2008; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). Porém, há algo de paradoxal nisso, pois ao mesmo tempo em que é imprescindível se relacionar com os clientes, esse tempo de relacionamento é cronometrado através de mecanismos que controlam o tempo de atendimento, o que para muitos bancários traz a sensação de não realizar um trabalho bem feito (GEHM, 2013; MATTOS, 2016).

Desse novo perfil de bancário, que surge com a reestruturação produtiva, é requerido um conjunto de soluções imediatas, decorrentes da maior rapidez requisitada no trabalho (GRISCI, BESSI, 2004; BESSI, 2009), vista a exacerbação das exigências por produtividade (GRISCI, BESSI, 2004). Estudos de Grisci e Bessi (2004) demonstram que a figura do bancário clássico, conhecedor dos processos, com perspectiva de ascensão na carreira e possuidor de um *status* social eminente, está em descenso, enquanto que os mais jovens se utilizam dessa atividade para conclusão dos estudos. Ou, conforme verificado em pesquisa de Gehm (2013), um maior número de bancários graduados resulta da diminuição dos postos de trabalho, aliado ao incremento da disputa em concursos públicos, privilegiando aqueles com maior grau de instrução. Destacamos ainda que a busca por qualificação é imposta de maneira incessante, pois, no contemporâneo, não se limita a algo relacionado ao *know how* adquirido pela experiência de anos de trabalho, é algo muito mais dinâmico (GRISCI, 2002).

Em razão das prodigiosas alterações na natureza do trabalho bancário, conforme viemos discutindo no decorrer desta seção, salientamos afirmativa de Grisci (2002), relativamente à exigência de trabalhadores com perfil e valores

flexíveis e adaptáveis, em face das rápidas e constantes mutações no trabalho, as quais precisam ser instantaneamente assimiladas. Sendo assim, a reestruturação dos bancos conduz a novos modos de ser e trabalhar, requerendo sujeitos capazes de criar, cooperar e inovar (HARVEY, 1992; GRISCI, 2002; GRISCI, 2008; BESSI, GRISCI, 2008; GEHM, 2013), diversamente dos modos de organização taylorista/fordista do trabalho, em que somente as qualidades físicas do trabalhador interessavam (HARVEY, 1992). Hoje, "(...) é a alma do operário que deve descer na oficina (LAZZARATO, NEGRI, 2001, p. 25)".

A partir do arcabouço teórico apresentado até o momento, foi possível constatar inúmeras contradições no mundo do trabalho, as quais podem ser verificadas intensamente também na categoria dos trabalhadores bancários, participantes de nossa pesquisa. Sendo exacerbadas pelos modos de gestão contemporâneos, que desconsideram tanto a singularidade dos trabalhadores, quanto o campo de trabalho, no qual eles estão inseridos. Sendo assim, na próxima sessão, vamos apresentar os conceitos de violência psicológica no trabalho e assédio moral, que infelizmente estão amplamente difundidos no ambiente de trabalho contemporâneo.

3.3 VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA RELACIONADA AO TRABALHO E ASSÉDIO MORAL

A banalidade do mal não resulta da psicopatologia, mas da normalidade, ainda que essa normalidade se caracterize por ser funesta e sinistra. (DEJOURS, 2007, p. 83)

Nosso intuito nessa sessão é definir e diferenciar sinteticamente os termos violência psicológica no trabalho e assédio moral, visto sua centralidade nesta pesquisa. Salientamos, porém, acerca das dificuldades em se chegar a um consenso sobre a definição, principalmente desse último (SOBOLL, 2008a; HIRIGOYEN, 2009; VERDASCA, PEREIRA, 2011), isso devido à complexidade do fenômeno, o qual é multicausal por envolver aspectos "[...] psicológicos, interpessoais, organizacionais e ambientais (NUNES, TOLFO, 2013, p. 105)". É relevante ponderar afirmação de Seligmann-Silva (2011) quanto à possível conexão entre violência externa ao ambiente laboral, a chamada violência social, e aquela que cresce no ambiente de trabalho. Ambas suscetíveis a certas condições

indutoras (individualismo, aumento da competitividade, redução dos laços de confiança), associadas à inversão de valores éticos e morais.

Dito isso, vimos em capítulos anteriores, ser possível afirmar que as formas de gestão contemporâneas têm ocasionado o recrudescimento das relações no trabalho. Autores como Hirigoyen (2009), Freitas, Barreto e Heloani (2008), Heloani (2010), Heloani e Barreto (2015) nos chamam a atenção para isso, ao afirmarem que o assédio moral, por exemplo, sempre existiu nos locais de trabalho, entretanto, tem se exacerbado. Tal fato decorre da escassa clareza no que tange às práticas de gestão, que acabam compactuando de maneira implícita com atitudes desumanas. Isso porque as práticas de gestão vigentes, conforme afirmam Soboll e Horst (2013) estão ordenadas sobre “valores pautados na ideologia da excelência e no individualismo, marcados pelas cobranças sempre crescentes, pelos mecanismos de controle sutis da subjetividade e pela degradação das relações (p. 183)”.

Outro ponto que Heloani e Barreto (2015) salientam, atribuindo ao processo de gestão supracitado, é em relação à ocorrência do assédio moral, - fenômeno que tem sido estudado e conceituado há pelo menos 15 anos - quando os autores iniciaram suas pesquisas nesse campo, o qual era mais explícito e ocorria no chão de fábrica. Atualmente, a percepção dos autores é a de que há certa sofisticação, uma maior sutileza, e todos os níveis organizacionais são atingidos, desde os trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos e com pouca escolaridade, até os altos executivos, com nível superior e especializações, ocorrendo em todo e qualquer lugar: da fábrica até a academia.

Nesse mesmo sentido, Dejours e Bègue (2010), ao tratarem sobre o suicídio relacionado ao trabalho, também referem que a depressão na esfera laboral não é algo novo. Assim como são corriqueiros os sentimentos capazes de conduzir um trabalhador a atos violentos, seja contra si ou contra colegas de trabalho. Entretanto, na visão dos autores, os suicídios não ocorriam no passado, pois estratégias coletivas de defesa contra o sofrimento eram elaboradas, associadas a condutas de ajuda mútua e solidariedade. Esses “mecanismos” foram banidos dos locais de trabalho pelas formas de gestão contemporâneas, dando lugar ao individualismo e à solidão, degradando a coletividade. Portanto, concordamos com Soares (2017), o qual afirma que as culturas sócio-organizacionais e/ou societárias abarcam elementos os quais viabilizam, mesmo estimulam, alimentando e retroalimentando a

perpetuação da violência, institucionalizando-a como forma de gestão e competição no ambiente das organizações.

Sendo assim, procedem dessas práticas de gestão diferentes formas de violência sofrida pelos trabalhadores na contemporaneidade, bem como as chamadas novas patologias do mundo do trabalho, que crescem diariamente, como as explicitadas por Dejours (2008b), quais sejam: patologias da sobrecarga, patologias do assédio, a alienação e a negação do real. Patologias que denunciam um profundo mal-estar, manifesto através do sofrimento, da generalização de sintomas depressivos, do assédio, da hiperatividade, do esgotamento e do aumento dos suicídios relacionados ao trabalho (DEJOURS, BÈGUE, 2010; GAULEJAC, 2007). Contudo, Heloani e Barreto (2015) referem não serem perversos os trabalhadores, os gestores ou os chefes, mas a forma de organização do trabalho que favorece o aumento da violência laboral. Corrobora com essas afirmações assertiva que consta na Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador - PNSST¹¹ (2004), afirmando que tem aumentado o número de agressões e episódios de violência relacionados ao trabalho, que se convertem em acidentes ou doenças laborais, resultantes da deterioração das relações de trabalho, como é o trabalho escravo ou infantil; violências relacionadas ao gênero ou assédio moral, que são agressões dentre posições hierárquicas diversas.

Em meio ao contexto apresentado, consideramos necessário destacar que em 2019, após alguns anos de debate acerca do tema, foi aprovada a Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019)¹² que versa sobre a violência e o assédio no trabalho, que reforçamos, tem-se intensificado nos últimos anos. O documento reconhece que ambos culminam na violação ou abuso dos direitos das pessoas, ameaçando a igualdade além de incompatíveis com o trabalho decente. Em resumo, o intuito de tal convenção é a eliminação das violências relacionadas ao trabalho, ressaltando a responsabilidade de todos na promoção de um ambiente de zero tolerância a essas violências.

¹¹ A Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST) tem por objetivo “garantir que o trabalho, base da organização social e direito humano fundamental, seja realizado em condições que contribuam para a melhoria da qualidade de vida, a realização pessoal e social dos trabalhadores e sem prejuízo para sua saúde, integridade física e mental” (BRASIL, 2004, p. 3). Disponível em: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_seguranca_saude.pdf

¹² C190 - Violence and harassment convention, 2019 (no. 190). Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Destarte, considerando o acima exposto sobre “violência e assédio” no mundo do trabalho é possível compreender a imperativa necessidade de prevenção contra essas práticas e, caso elas ocorram, há de se ter instrumentos para combatê-las. Isso porque a violência no ambiente laboral afeta a saúde física e psíquica dos trabalhadores, bem como sua dignidade e relações tanto no trabalho quanto familiares. Decorrendo daí a importância de se falar sobre o tema. Informe da OIT (2019) ainda detalha que o termo é característico de um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaça de tal, exteriorizadas de forma contumaz e que causam ou possam causar prejuízos ao nível físico, psíquico, sexual ou econômico, incluindo o assédio e violência de gênero.

Lancman *et al.* (2007) chamam a atenção para o fato de que estudos da União Européia constataram que pelo menos 4% da população já sofreram algum tipo de violência no trabalho, estando entre os setores de maior risco o de serviços, dentre os quais, a área da saúde, transporte, comércio varejista e educação. Em termos de fatores de risco, os autores citam: manipulação de dinheiro e mercadorias, trabalho isolado, funções de inspeção, expedição de faturas ou multas, exercem algum tipo de autoridade, contato com clientes e má gestão. Para esses autores, assim como na definição anterior, a violência pode ter um viés de gênero ou racial, porém entendem que a agressão vem de alguém externo à organização. Em complementação, afirmam que a violência, em geral, envolve insultos, ameaças, agressões físicas ou psicológicas representando ameaças para a saúde e o bem-estar do trabalhador.

Do ponto de vista de Faria (2013, p. 492), por sua vez, a violência psicológica no trabalho está relacionada com a:

[...] prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis, de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituindo, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força, desproporcionais à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la.

Quando comparamos os conceitos, nos parece que a definição de violência e assédio, conforme a OIT, tem uma amplitude maior ao elucidá-la como sendo um “conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, que ocorre de maneira contumaz e causa prejuízos ao trabalhador”. Diferentemente de Faria, o qual tem

como cerne as relações de poder, detalhando que as ações estão voltadas à preservação dos interesses de alguém, que para a viabilização são utilizados instrumentos de coerção, indo de encontro aos direitos das pessoas e impedindo o questionamento. Lancman *et al.* (2007), por sua vez, destacam o aspecto da violência vir do exterior da organização. Acreditamos que possivelmente isso é decorrente de a definição estar embasada em um estudo com agentes de trânsito, os quais exercem trabalho externo. Tal ênfase em sua acepção nos parece parcial, tendo em vista que a maioria dos estudos aponta para violências vividas e infligidas pelos próprios colegas no ambiente de trabalho.

Outro ponto a destacar é de que tanto a OIT, quanto Lancman *et al.* (2007), têm seu conceito para a violência em geral, relacionada ao trabalho. Faria, por sua vez, define a violência psicológica relacionada ao trabalho. Assim como Amazarray (2010), que contribui designando a violência psicológica no trabalho como constituindo-se em uma forma sutil de violência, apresentando-se em geral de maneira insidiosa e invisível nas relações de trabalho. Abarca uma série de comportamentos, dentre os quais: pressão psicológica, coação, humilhação, intimidação, ameaça, agressividade, comportamento rude e hostil, violação de direitos e assédio psicológico. Mas acrescenta que pode ainda estar associada às agressões físicas e ao assédio sexual. Em complementação, Soboll (2008b) afirma tratar-se de uma transgressão às regras, com vistas a assegurar a harmonia e o convívio social no ambiente de trabalho. A Organização Mundial da Saúde (OMS)¹³, por sua vez, define a violência no local de trabalho como episódios que envolvem maus-tratos, ameaças ou agressões contra os trabalhadores e, no contexto de trabalho, inclusive o deslocamento para e do trabalho. Esse processo acaba produzindo risco à segurança, ao bem-estar ou saúde do trabalhador.

Com relação aos três últimos conceitos apresentados, temos que Amazarray (2010) exemplifica formas de viabilização da violência laboral, chamando-nos a atenção para a sutileza e invisibilidade da violência, que ao nosso ver se encontra incorporado aos aparatos organizacionais. A definição da OMS, por sua vez, nos parece que identifica a violência em sua forma mais explícita, abrangendo inclusive o contexto externo ao local de trabalho, e chamando a atenção para os riscos ao trabalhador.

¹³ Disponível em: https://www.who.int/violence_injury_prevention/injury/work9/en/index2.html

Diante do exposto até o momento, relativamente à definição de violência psicológica e dessa relacionada ao trabalho, temos que todas referem a questão dos maus-tratos, agressões, humilhações e coações. Algumas alertando para os danos aos trabalhadores e, também, assinalando-os, no geral, com algumas nuances diferentes em cada uma. Exceto por Soboll, que diferente dos demais, acrescenta que a violência estaria a serviço da boa convivência no ambiente laboral. O fato é que uma modalidade específica de violência tem sido objeto de muitos estudos aqui, no Brasil, nos últimos anos, por conta de sua notoriedade. É o assédio moral, também conhecido por assédio ou terror psicológico, *bulling*, *moral harrasment* ou *mobbing* (AMAZARRAY, 2010).

Estudos concernentes a esse tema iniciaram na década de 1980, quando o alemão Heinz Leymann pesquisou o sofrimento no trabalho em várias organizações na Suécia (SOBOLL, 2008a; NUNES, TOLFO, 2013). Hirigoyen (2009) relata que Leymann introduz o conceito de *mobbing* (ou psicoterror), o qual deriva do verbo *mob* e significa maltratar. O *mobbing* para o mesmo autor foi definido como a comunicação agressiva, destituída de ética praticada, sistematicamente, por um ou mais sujeitos, contra outro (NUNES, TOLFO, 2013), sendo proveniente de um embate que degenera.

O termo *bullyng* é utilizado paralelamente na Inglaterra e em alguns outros países de língua inglesa. Inicialmente empregado apenas no ambiente escolar para descrever humilhações e vexames, posteriormente se expandiu, compreendendo as agressões ocorridas no exército, no esporte e no mundo do trabalho. Nos Estados Unidos, por sua vez, faz-se uso do termo *harassment*, enquanto no Japão, emprega-se, tanto para definição da violência no trabalho, quanto na escolar a palavra *ijime* (GOSDAL, 2016).

Hirigoyen, psiquiatra, psicanalista e psicoterapeuta francesa, popularizou o tema do assédio em vários países, incluindo o Brasil, (NUNES, TOLFO, 2013), com seu livro “Assédio moral, a violência perversa no cotidiano” no ano de 2000 (HIRIGOYEN, 2009; SOBOLL, 2008a). Paralelamente, no mesmo ano, é Margarida Barreto, com sua dissertação de mestrado denominada “Uma jornada de humilhações”, quem primeiro aborda o assédio moral como causador ou agravante de problemas de saúde. Obra que inaugura o interesse de diversos pesquisadores em todo o país, por esse tema (SOBOLL, 2008a; BARRETO, HELOANI, 2014).

Soboll (2008b) sustenta ser o assédio moral condição intensa de agressividade no trabalho, caracterizada por ações ou omissões, que se repetem e perduram. Define-se por seu caráter agressivo, processual, pessoal e mal-intencionado, tendo como efeito secundário a gestão disciplinar sobre o coletivo de trabalho, não sendo proposital seu efeito de hostilização¹⁴. Barreto e Heloani (2014), bem como Soboll e Horst (2013), entendem haver um entrelaçamento entre o assédio laboral e os métodos de gestão, conforme diferentes autores puderam verificar, vista a imposição de “padrões de participação, competição, intensa pressão e rivalidade entre os pares, em busca de sucesso” (BARRETO, HELOANI, 2014, p. 57).

Tais padrões, segundo Soboll e Horst (2013), fragilizam a lealdade e a confiabilidade, afetam a reciprocidade do compromisso que se espera de relações duradouras, tendo por efeito a desestruturação do coletivo e da solidariedade. Diante dessa conjuntura, temos que as estratégias de gestão adotadas na atualidade tendem a conferir às relações de trabalho um caráter utilitário, temporário e frágil, marcado pelo individualismo. Dito isso, as mesmas autoras alegam que nos vemos diante de um ambiente de trabalho carente de relações estáveis, que estimula condutas de competição entre profissionais que desempenham atividades idênticas e banaliza modos de atuação que ferem o sujeito trabalhador, fomentando o assédio moral no trabalho.

Acreditamos que o mais lamentável nesse contexto é que, conforme Soboll e Horst (2013), os elementos mencionados estão disseminados no ambiente laboral, não havendo questionamento por parte dos trabalhadores, vista a introjeção daqueles. A competição é percebida como oportunidade de crescimento profissional, e as estratégias agressivas de gestão utilizadas são naturalizadas como ferramenta para o alcance dos objetivos. O reconhecimento e a valorização são fruto da dedicação integral ao sucesso organizacional, sendo a internalização da lógica organizacional, que faz com que os próprios trabalhadores exijam uns dos outros determinados padrões de excelência e nível de diligência. Sendo assim, inúmeras “práticas de assédio moral podem ser justificadas e tidas como legítimas, de acordo com essa matriz de valores organizacionais centrados na competição, na superação e nos resultados de curto prazo (SOBOLL, HORST, 2013, p. 191)”.

¹⁴ Essa questão da intencionalidade foi revisada pela autora em seus trabalhos mais recentes, conforme será explicitado mais adiante em nosso trabalho.

Na esteira das contribuições, no tocante ao assédio moral, Pezé (2017) explicita que este é concernente a condutas inapropriadas, dirigidas a um trabalhador, com o propósito de degradar a saúde física e/ou mental, ferindo seus direitos e dignidade. Além disso, chama a nossa atenção de que, tanto na Lei de Modernização Social quanto no Código Penal franceses, a intencionalidade foi eliminada da caracterização do assédio. Acreditamos ser decorrente do que a mesma autora menciona, vista a concepção de assédio induzir “[...] a dupla “perverso/vítima”¹⁵ [...]” (p. 100) podendo aludir meramente a uma causalidade psicológica e recusando o agravamento do sofrimento consecutivo da forma de organização do trabalho.

Neste trabalho, optamos por adotar a definição de assédio moral, proposta por Soboll, a qual, a nosso ver, tem estreita relação com a proposição de Pezé, citada no parágrafo anterior. Portanto, concordamos ser o assédio moral:

[...] uma forma de violência psicológica no trabalho, caracterizada por um processo sistemático de hostilização, que provoca intimidação e humilhação de indivíduos ou grupos, tendo por efeito, ou resultado, a criação de prejuízos pessoais e profissionais, com enquadramento, controle, ou até mesmo exclusão das pessoas alcançadas pela prática. (SOBOLL et. al, 2009, p. 47).

A autora destaca ainda que, para ser caracterizado como assédio, o ato hostil deve ser continuado e repetitivo, causando constrangimento ao trabalhador, sendo o principal ponto a processualidade (SOBOLL et. al., 2009). Agressões pontuais, eventuais e esporádicas, não recorrentes e não persistentes não são definidas como assédio (GOSDAL, 2016). Em relação aos tipos de assédio, Soboll e Horst (2013) asseveram que isso poderá suceder com qualquer trabalhador, independente da hierarquia, podendo ser horizontal, quando entre colegas de mesmo nível hierárquico; ascendente, de subordinado(s) para superior(es); descendente, de superior(es) para subordinado(s); ou misto, ao envolver pessoas de diversos níveis hierárquicos em relação ao alvo das agressões.

As autoras diferenciam, para fins didáticos, o assédio moral interpessoal do assédio organizacional, destacando que ambos, embora distintos, não são excludentes, podendo ocorrer de maneira concomitante. Os ataques a um único trabalhador, evidenciados por perseguições pessoais, dizem respeito ao assédio moral interpessoal, que, embora direcionado a um ou mais sujeitos em específico,

¹⁵ Grifo da autora

tem consequências para o coletivo de trabalho, tendo efeito de controle através do medo. No assédio moral organizacional, por sua vez, os ataques são voltados para o coletivo e concernem às políticas organizacionais, em geral mediados por membros da gestão, da direção ou outros representantes. Sendo esse, propositadamente, um instrumento administrativo de gestão, enquanto aquele pode ser usado como tal, para controle do grupo, proporcionando obediência e produtividade.

O assédio moral organizacional consiste, portanto em:

[...] um conjunto sistemático de práticas reiteradas, estruturadas via política organizacional ou gerencial, que têm como objetivo imediato o aumento da produtividade, a diminuição de custos, o reforço dos espaços de controle, ou a exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, efetivando-se por meio de pressões, humilhações e constrangimentos. (SOBOLL et. al., 2009, p. 48).

Logo, nessa modalidade de assédio, a violência se encontra “[...] inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas” (SOBOLL, 2008b, p. 21). O objetivo é gerenciar o trabalho e o grupo, com vistas à produtividade e ao controle organizacional (SOBOLL, 2008b; HIRIGOYEN, 2009). O assédio organizacional, para Soboll (2008b), assim como o assédio moral, são processuais e agressivos, porém, não são pessoais, tampouco têm o intuito de destruir ou prejudicar.

Mesmo apoiando que se constitui em uma prática pelos gestores de humilhação e depreciação dos trabalhadores que não superam as metas (BARRETO, HELOANI, 2014), discordamos de autores que tratam o assédio moral e organizacional como fruto de mentes doentias, salvo raras exceções. Nesse caso, nossa afirmação vai ao encontro da exclusão da intencionalidade, na maioria dos casos de assédio, assim como Soboll, Miara e Moscalewski (2017) as quais concluem em seu ensaio que a culpabilização do agressor contribui para a preservação das verdadeiras causas da violência, deixando à margem o contexto socioeconômico o qual viabiliza e até mesmo incita a violência para o incremento da produtividade e lucratividade. Almeida, Bezerra Filho e Marques (2017) contribuem com o exposto, relatando acerca da violência no trabalho em serviços hospitalares, ressaltando que aquela não deve ser atribuída somente a características individuais ou relações interpessoais, sofrendo influência inclusive de fatores que extrapolam o ambiente laboral, como questões sociais e políticas, além das institucionais e de gerenciamento.

Concordamos com Soares (2017), quando afirma que a gestão em si é neutra. Tal afirmação é complementada pelo enunciado de Soboll (2008b), ou seja, que as atitudes gerenciais abusivas, em geral, estão relacionadas a “[...] uma organização que estimula a competitividade, que envolve exigências desmedidas e está estruturada sobre uma dose significativa de perversidade” (p. 23). Hirigoyen (2009), apesar de apontar a intencionalidade como elemento essencial para a definição do assédio, acrescenta que é o ambiente de trabalho que estimula as práticas abusivas, em locais onde não há regras internas seja para comportamentos, seja para execução do trabalho; no qual tudo aparenta ser consentido, o poder da chefia é ilimitado, bem como, o que é requerido dos subordinados. Isso posto, apoiamos Soboll (2008b), quando afirma que a organização é doente, não o indivíduo que exhibe comportamentos “impróprios”. “Por vezes, a agressividade aparece como uma estratégia de defesa psíquica diante das múltiplas exigências, pressões e seduções organizacionais” (p.23).

Hirigoyen (2009) destaca que são raras as agressões que, num curto prazo de tempo, ocasionam transtornos psicológicos tão graves, tendo por consequência tamanha desestruturação, no longo prazo, como é o caso do assédio. Porém, de acordo com nossa vivência como trabalhadores, apoiamos Soboll (2011) que ressalta, muito oportunamente, não ser a totalidade dos trabalhadores que adoecem em decorrência do assédio moral, mas o adoecimento funciona como indício suplementar. Sendo assim, não é porque não há adoecimento, que não há assédio moral. Mas, caso o adoecimento decorrente da violência ocorra (inclusive nos casos de assédio), esse pode abarcar, conforme Lancmam *et al.* (2007), desde sintomas psicossomáticos, aparecimento ou agravamento de doenças pré-existentes, insônia, depressão, pânico, além de outros.

Considerando essas afirmações, aquiescemos com Lancmam *et al.* (2007) relativamente à relevância da violência ser considerada sob diversos aspectos. Do ponto de vista individual: o sofrimento é fonte de desmotivação, baixa auto-estima, depressão, dentre outros. Em não se eliminando a causa da violência e permanecendo o trabalhador exposto à essa, ocorrem os agravos como é o caso do enfraquecimento das relações interpessoais, problemas na organização do trabalho, falta de eficiência e baixa produtividade, etc. No âmbito social, a fragilização da saúde, custos com reabilitação e reintegração, custos com trabalhadores que tiveram sua capacidade para o trabalho afetada, dentre outros.

Entretanto, é preciso lembrar, conforme Dejours (2016) nos alerta, que medidas de dissuasão e/ou repressão, como as relacionadas às novas legislações francesas e européias que objetivam prevenir os riscos psicossociais, não são suficientes. Faz-se necessário, para uma efetiva ação em saúde mental no trabalho, a sistematização de uma teoria e modelos de organização do trabalho, que fixem objetivos e orientem a reorganização. Mas essas novas formas devem passar obrigatoriamente pela cooperação, por reatar os laços de solidariedade no trabalho.

Diante do exposto, medidas para prevenir e coibir o assédio moral no trabalho interessa não somente aos trabalhadores, os quais são diretamente atingidos, mas também às empresas e à sociedade. Reforçamos que as organizações em geral perdem com a queda da produtividade, absenteísmo e doenças em si, gerando custos adicionais com treinamento de pessoal, em consequência, sobretudo, do afastamento daqueles que adoecem, além dos riscos com as ações trabalhistas. Ademais, a sociedade arca com os custos de auxílio-doença, acidentário, aposentadoria por invalidez ou mesmo pensão por morte, concedidos pela Previdência Social, em caso de adoecimento ou morte do trabalhador, acrescida da perda de força produtiva de trabalho, muitas vezes qualificada com recursos públicos, em escolas públicas (GOSDAL, 2016). Posto isso, a próxima sessão tem o intuito de refletir sobre algumas ferramentas que possam ser utilizadas para regular, prevenir e coibir as violências relacionadas ao trabalho, bem como o assédio moral.

3.4 FERRAMENTAS DE PREVENÇÃO E INTERVENÇÃO À VIOLÊNCIA NO TRABALHO: CÓDIGO DE ÉTICA E OUVIDORIA

Ao proceder um levantamento sobre práticas que auxiliem na regulação, prevenção e coibição da violência relacionada ao trabalho, encontramos na literatura sistematizações sugerindo o que pode ser feito no caso do assédio moral. Sendo esse uma forma de violência relacionada ao trabalho, entendemos ser possível que as ações sugeridas possam ser implementadas nos demais casos de violência relacionada ao trabalho.

Soboll (2017) afirma que, para iniciar uma intervenção em assédio moral, a primeira etapa é o diagnóstico. Entretanto, esclarece não se tratar de verificar os riscos de incidência, mas de empreender um mapeamento da empresa e do local de ação. Um diagnóstico mais específico é significativo quando parte de uma política

mais ampla, que seria o ideal, na qual podem ser usados indicadores como a organização do trabalho¹⁶, índices de absenteísmo, atestados e licenças médicas (principalmente relacionadas à saúde mental), solicitações de mudança de setor, demandas sindicais e judiciais, queixas junto à ouvidoria, pesquisa de clima, produtividade e ausências por setor. Os caminhos para ação sobre o assédio moral perpassam a compreensão da organização do trabalho.

Tolfo, Nunes e Fabro (2015), por seu turno, efetuaram um estudo no qual demonstram o que há de produções sobre prevenção e intervenção em relação ao assédio. Naquele constataram haver uma pequena quantidade de propostas apontando para o diagnóstico organizacional como caminho para prevenir e coibir o assédio. Dessa maneira, consideram que não há grande interesse em identificar condições e situações organizacionais que possibilitem ou incitem práticas de assédio moral. Por outro lado, os autores destacam a relevância de se implementar uma mudança na cultura organizacional.

Disso podemos depreender que o diagnóstico, a prevenção e a intervenção, quando necessárias, são indispensáveis para o bem-estar no trabalho (TOLFO, NUNES, FABRO, 2015), evitando assim práticas violentas. Dito isso, explicita-se a seguir, em linhas gerais, duas ferramentas, uma de prevenção ou regulamentação, como chamada por Soboll (2017), que é o Código de Ética (CE); e outra de intervenção ou gerenciamento (SOBOLL, 2017), que são as ouvidorias. Tais instrumentos foram escolhidos para análise, visto ambos fazerem parte do arcabouço utilizado pelas instituições pesquisadas, a fim de coibir as práticas violentas e o assédio moral relacionado ao trabalho. Destacamos ainda que o banco, no qual tivemos o maior número de voluntários para entrevista, conta inclusive com cursos autoinstrucionais aos quais os trabalhadores que quiserem poderão ter acesso, que explanam especificamente sobre o tema do assédio moral e sexual, definições, consequências, prevenção e combate.

Mas de que trata um código de ética? Um código de ética, também chamado de código de conduta, objetiva divulgar fundamentos norteadores para um determinado grupo de pessoas, para que estas pautem suas ações. Complementarmente, tais fundamentos serão o expediente utilizado para avaliação

¹⁶ A organização do trabalho, conforme Dejours e Abdoucheli (1990, p. 125) compreende a “divisão do trabalho” e a “divisão de homens”. Resumidamente, a divisão do trabalho está relacionada à tarefa em si, ritmo, intensidade, prescrições. A divisão de homens, por sua vez, traduz-se pelas relações interpessoais como a interação entre as pessoas, hierarquia, controle, poder.

e julgamento da conformidade ou não das ações do grupo em questão, frente à sociedade (AMENDOLA, 2014). Em outras palavras, o CE é um conjunto de normas e regulamentos que regem o funcionamento de determinada empresa ou categoria profissional, legitimando o comportamento desta. Amendola (2014) explicita que, no caso de o código ser voltado para determinada categoria profissional, esse é chamado de Código Deontológico¹⁷. Tal denominação ocorre vista a existência de diversos tipos de código de ética.

Em complementação, o Instituto Ethos (2000) explana que o CE pode ser útil no auxílio dos trabalhadores em ocasiões de tomada de providências relevantes ou mesmo difíceis, fornecendo diretrizes e orientações para agir de modo a evitar interpretações subjetivas em relação aos preceitos éticos e morais. O código é a expressão das expectativas da empresa, com relação ao comportamento das pessoas, devendo levar em conta as relações externas e internas que a empresa mantém. Citamos como exemplo o que é preconizado no CE do Banco do Brasil:

O Código de Ética do Banco do Brasil apresenta os compromissos e diretrizes da Empresa em relação ao seu público de relacionamento. As Normas de Conduta apresentam deveres e comportamentos esperados no ambiente de trabalho, facilitando a aplicação dos compromissos assumidos no Código de Ética (BANCO DO BRASIL, 2017, p.9)

Visto o anteriormente exposto, acerca da singularidade de cada empresa, assim como de suas relações, é quase impossível que o CE de uma empresa seja utilizado por outra, exceto para servir de referência. Isso fica claro ao compararmos os preceitos do CE do Banco do Brasil, com o do Itaú Unibanco que segue, esse aparentemente muito mais rígido do que aquele. De certa forma causando estranheza, tendo em conta que o banco público é muito mais burocrático em seus processos, enquanto o privado tende a ser mais flexível. Por outro lado, tal postura pode ser facilmente compreendida se pensarmos na questão demissional. Em um banco privado, essa questão é muito mais rápida e fácil, por conseguinte, normas rígidas implicam que a qualquer deslize o trabalhador pode ser desligado, diferentemente do que em um banco público. Portanto, há diferenças de posicionamento, no mínimo:

¹⁷ Deontologia é o termo formado por *deontos*, originário do grego, que significa *dever*, juntamente com o *logos*, *estudo*. Sendo assim, a deontologia é um estudo dos deveres de determinada categoria profissional, a moral daquela categoria, o elenco de obrigações que ele tem para com os outros (SEGRE, 2002).

O Código de Ética Itaú Unibanco é – e deve ser – um documento de consulta constante tanto para administradores quanto para colaboradores da nossa organização. Ele tem, antes de tudo, um caráter educativo, além do disciplinar, que nos permite adotar posturas adequadas e coerentes com nossas diretrizes. Aqui deixamos muito claro quais são as condutas julgadas certas e, portanto, necessárias, como também aquelas consideradas erradas e, portanto, inaceitáveis (Itaú Unibanco, 2016, p. 3).

Então, se o CE possui finalidade de regular o comportamento das pessoas, ele por si só se constitui em um primeiro passo naquela direção, porém não é possível fazê-lo sem uma mudança na cultura organizacional (CHERMAN, TOMEI, 2005). Logo, somente a divulgação do código de conduta não é garantia de implementação (GUIMARÃES DA SILVA, SIMEONE GOMES, 2008). Intervenções são necessárias em todas as esferas de relacionamento. Isso implica dizer que ações concretas devem ser tomadas, em todos os âmbitos, para a modelagem do comportamento das pessoas (Instituto Ethos, 2000). Cabe por fim destacar, conforme achados de Cherman e Tomei (2005), que os valores expressos nos CE somente são efetivos, caso tenham sido concebidos em conjunto com os trabalhadores ou tenham sido difundidos através de sólidos programas de ética que tenham como princípio apoiar a discussão franca em relação aos dilemas éticos e que abarquem os diversos níveis organizacionais, propiciando, dessa maneira, a incorporação dos valores na cultura organizacional da empresa.

No tocante às ouvidorias, essas têm origem na Suécia, em 1809, onde criou-se o chamado *Ombudsman* (significando representante do povo), o qual recebia e encaminhava queixas dos cidadãos concernentes aos serviços públicos. Ele acolhia críticas e sugestões do povo, agindo no interesse desse junto ao Parlamento. Em nosso país, por sua vez, elas surgem com a administração colonial. O primeiro Ouvidor-Geral é nomeado no século XVI, para como representante do rei e da justiça, garantir o cumprimento das leis. Em 1822, com a declaração da independência, o cargo é extinto, sendo recriado em 1986, já como ouvidoria pública e tendo evoluído rapidamente a partir de 1988, com a promulgação da Constituição Federal (BRASIL, [200-]).

Pessoa (2008) e lasbeck (2010) afirmam que a ouvidoria é um canal de comunicação. É definida como sendo um serviço prestado pelas organizações para o seu público, partindo do pressuposto de que os usuários de serviços ocasionalmente ficam insatisfeitos, necessitando “[...] reclamar, criticar, pedir reparação, sugerir novas formas de prestação de serviço (IASBECK, 2010, p. 16)”,

ou sentirem-se tão satisfeitos, ao ponto de elogiar, consistindo daí sua natureza comunicacional. O autor ainda destaca que nem todas as organizações conscientizaram-se ainda da importância desse serviço, porém elas têm aumentado progressivamente sua atuação, principalmente no serviço público. Isso por conta do decreto 9.492/2018, que instituiu o Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal (SISOuv), tendo como órgão central a Ouvidoria-Geral da União e demais ouvidorias federais e setoriais (BRASIL, [200-]).

lasbeck (2010) esclarece ser função basilar das ouvidorias a troca mútua de informações entre público e empresa, gerindo “[...] intenções, interesses, motivações, conflitos e demais afetos [...] (p.17)”. Não se restringindo às trocas de informação, mas, sobretudo mediando assuntos problemáticos e duvidosos, bem como situações de conflito, que ameacem o bom relacionamento entre a empresa e seu público. Por esse motivo devendo atender às demandas surgidas, analisando-as em acordo com os preceitos éticos e legais, sem perder o enfoque humanista, uma vez que são os problemas das pessoas que estão em jogo. É preciso destacar, porém, que para poder atender plenamente aos objetivos da ouvidoria, o ouvidor (profissional responsável por atuar na instituição ouvidoria), deve ter autonomia para atuação.

Diante do exposto até o momento, a impressão que temos acerca das ouvidorias é de que sua função é a mediação entre empresa e consumidor, mas não se restringe a isso. Elas também podem e têm a função de mediação e resolução de conflitos internos, entre trabalhadores, seja de igual ou diferentes níveis hierárquicos. Tomando como exemplo a ouvidoria interna do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), podemos perceber que de acordo com o que é prescrito, ela é voltada exclusivamente para resolução dos problemas dos trabalhadores, fazendo os encaminhamentos, bem como formalizando a devolutiva para aqueles que a demandam. Dito isso, temos que sua ouvidoria interna tem a incumbência de:

[...] ser um canal de comunicação entre empregadas/empregados e empresa, promovendo o diálogo, contribuindo com a transparência das ações corporativas e aprimoramento das práticas, procedimentos e processos administrativos. Assim, recebe reclamações, elogios e sugestões de empregadas e empregados, trata as manifestações junto às áreas responsáveis e dá o devido retorno às/aos demandantes (BOGAZ, 2014).

Considerando sua já citada tarefa, as ouvidorias internas têm por objeto questões de relacionamento e conflitos nas relações de trabalho. Por isso mesmo, alguns bancos as instituem no sentido de solucionar demandas dos trabalhadores. Nesses casos, para Perissé (2017), elas atuam sobre os excessos, “[...] seja uma violência física, psicológica, ou atos extremos como o assédio moral (p. 78), auxiliando assim, na eliminação dos conflitos. Destaca ainda que a institucionalização desse tipo de canal de escuta do sofrimento do trabalhador atesta a existência de imoderações e a necessidade de combatê-las.

Concordamos com Perissé (2017), quando afirma que as relações entre trabalhadores, subordinados e/ou superiores hierárquicos são transpassadas por discrepâncias muitas vezes de difícil compreensão, principalmente pela subjetividade que implica cada situação, complexificando a identificação de violências. Sendo assim, o trabalho da ouvidoria, que requer objetividade, precisa lidar com as sutilezas e mal-ditos das subjetividades, pois a escuta das partes demonstra duas versões: “[...] uma parte sente e escuta de um jeito, a outra parte percebe e relata de outro (p. 83)”. Advindo daí uma de suas dificuldades.

De outro lado, Soboll (2017) defende que, para haver efetividade nesse canal, a ouvidoria precisa ser revestida de autonomia e como meio de apoio na resolução das dificuldades concernentes às questões trabalhistas. Não assumindo um caráter inquisidor, mas com suficiente autoridade para fazer cumprir a disciplina em casos mais graves, nos quais outras intervenções não foram efetivas. No entanto, um estudo de Perissé (2017) na ouvidoria da Petrobras demonstrou que apesar de contribuir para a solução de conflitos, aquela pouco pode interceder nas causas destes. Por outro lado, Soboll (2017) acredita que a ouvidoria se constitui como instância não só de gerenciamento, mas também de prevenção, apoio e intervenção, a fim de evitar os conflitos, caso esteja revestida da citada autonomia.

Por fim, Perissé (2017) relata que a ouvidoria da Petrobras, por exemplo, tem quatro pilares para auxiliar nas questões de assédio moral: a dimensão de treinamento e educação (que inclui a capacitação e conscientização dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos, incluindo informações sobre o canal de denúncia e detalhamento do processo, e métodos de prevenção), dimensão de avaliação preliminar (análise preliminar, levantamento de informações para direcionamento correto), dimensão de acompanhamento (a ouvidoria acompanha desde a denúncia, até o encerramento, efetuando intervenções se julgar necessário)

e dimensão de visibilidade do problema (a fim de evitar que as questões se encerrem, são confeccionados relatórios sobre as denúncias a fim de dar visibilidade aos problemas junto à alta administração). Entendemos em relação ao apresentado que se trata de um aparato complexo a fim de dar conta de um fenômeno também complexo, qual seja do assédio moral no trabalho ou das violências a ele relacionadas.

Para concluir, concordamos com Soboll (2017), quando afirma que não basta apenas efetuar a escuta, mas há de se fazer o registro pormenorizado de todos os atendimentos/relatos, de maneira que os implicados não possam ser identificados, exceto pelos envolvidos no atendimento. O registro tem a finalidade de acompanhamento, mas também pode servir de subsídio para o gerenciamento de casos, pois tão importante quanto o atendimento é diagnóstico realizado a partir das informações apreendidas. Disso depreendemos que, para o bom funcionamento das estratégias de combate à violência relacionada ao trabalho, são essenciais as reflexões, as discussões e a disseminação dos dados coletados. Não é possível que tais ocorrências sejam tratadas como tabu, pois, se assim o forem, exclui-se a possibilidade de prevenção. Na academia, como será possível constatar na sessão seguinte, o tema é amplamente discutido e estudado, entretanto, é preciso agora que tais discussões possam ser levadas ao âmbito das organizações.

3.5 PESQUISAS EM TRABALHO E VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA, REESTRUTURAÇÃO, CÓDIGO DE ÉTICA E OUVIDORIA

No intuito de dispormos de um panorama relativamente ao que há de produção sobre “trabalho”, “reestruturação”, “código de ética” e “ouvidoria”, que contemplem juntamente a “violência psicológica”, efetuamos uma triagem inicial baseada nos últimos vinte anos (1999-2019), com base na leitura dos resumos. A análise foi realizada a partir dos descritores já citados: “violência psicológica” e “trabalho”, “violência psicológica” e “reestruturação”, “violência psicológica” e “código de ética”, “violência psicológica” e “ouvidoria”, nos portais BVS-Psi, Scielo e periódicos CAPES.

Foram localizados no BVS-Psi 36 resultados no item textos completos e 13 no item bases bibliográficas para o descritor “violência psicológica” e “trabalho”; um

resultado, no item bases bibliográficas, para o descritor “violência psicológica” e “reestruturação”; não tendo sido encontrado nenhum resultado para os demais descritores. No portal Scielo, por sua vez, detectamos 61 resultados para o descritor “violência psicológica” e “trabalho”, inexistindo trabalhos para os demais descritores. Com relação ao portal da CAPES, identificamos 1.194 resultados para “violência psicológica” e “trabalho”; 136 resultados para “violência psicológica” e “reestruturação”; 355 resultados para “violência psicológica” e “código de ética” e 12 resultados para “violência psicológica” e “ouvidoria”.

Ao proceder a investigação pormenorizada das publicações localizadas, por meio da leitura minuciosa das publicações pré-selecionadas, buscamos pesquisas com objetivos semelhantes ao deste trabalho, sendo esse o critério de inclusão/exclusão. Evidenciamos, portanto, que a maioria das publicações, discorre sobre a questão do assédio moral, que é um tipo de violência psicológica relacionada ao trabalho, havendo menos trabalhos abordando essa, que é mais ampla. Tal afirmação se justifica pois, com relação ao descritor “violência psicológica” e “trabalho”, no portal Scielo, dos 14 resultados que se aproximam do tema, sete versam sobre violência psicológica, enquanto outros sete especificam sobre assédio moral. Do portal BVS-Psi, por sua vez, selecionamos 13 resultados; destes, cinco discutem a questão da violência psicológica (todos aparecem concomitantemente em um ou outro dos dois portais), enquanto seis, estão relacionados ao assédio moral. No que diz respeito ao portal da CAPES, dos 36 resultados com objetivos semelhantes aos nossos, 12 debatem sobre violência psicológica, dos quais quatro constavam em outros portais também, e 28 voltam-se aos estudos do assédio moral. Em seguida, no Quadro 1, discriminamos os resultados identificados a partir do período de 1999 a 2019, constando as publicações que mais se aproximam com a pesquisa. Sendo possível observar que alguns dos trabalhos se repetem em mais de um portal.

Quadro 1 - Análise dos descritores - “*violência psicológica*” e “*trabalho*”

(continua)

Portal de identificação	Título da pesquisa	Objetivos	Palavras-chave	Data de publicação
BVS-Psi Portal Scielo CAPES	A violência psicológica no trabalho discutida a partir de vivências de adolescentes trabalhadores	Identificar e discutir situações de trabalho relatadas por adolescentes trabalhadores que pudessem se constituir como violência psicológica no trabalho	Saúde do trabalhador; saúde mental; aprendizes e estagiários; violência psicológica; condições de trabalho	2014
BVS-Psi Portal Scielo	Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro	Realizar uma reflexão sobre as mudanças ocorridas no setor público e a violência psicológica no trabalho	Violência no trabalho; violência psicológica; serviço público	2009
BVS-Psi Portal Scielo CAPES	Violência física e psicológica perpetrada no trabalho em saúde	Analisar a presença da violência física e psicológica entre trabalhadores da saúde, identificar seus perpetradores e compreender a origem das agressões	Violência no trabalho; Saúde do trabalhador; Condições de trabalho; Recursos humanos em saúde; Recursos humanos de enfermagem; Relações profissional-paciente; Serviços de saúde	2018
BVS-Psi Portal Scielo CAPES	Violência psicológica na prática profissional da enfermeira	Analisar a presença da violência psicológica na prática profissional da enfermeira; caracterizar o tipo de violência e o agressor; identificar as reações da vítima após a agressão	Violência contra a mulher; Enfermeiras; Trabalho feminino; Prática profissional	2011
BVS-Psi Portal Scielo CAPES	Violência psicológica no trabalho da enfermagem	Investigar e caracterizar práticas de violência psicológica intraequipe, nas relações entre pacientes, acompanhantes e outros profissionais com os trabalhadores de enfermagem da rede hospitalar pública de Caxias, no Estado do Maranhão	Enfermagem; Violência; Trabalho	2015
Portal Scielo	Situações de vulnerabilidade a violência vivenciadas por mulheres profissionais do sexo: estudo de caso	Descrever as situações individuais de vulnerabilidade à violência, vivenciadas por mulheres profissionais do sexo	Profissionais do sexo; violência; vulnerabilidade; Enfermagem	2018

(continuação)

Portal Scielo	Trabajadores médicos jóvenes: violencia en el ejercicio de la residencia	Analisar as situações de violência vividas por médicos jovens no exercício da residência médica em diferentes instituições do sistema de saúde no período setembro-novembro de 2007	Internado y residencia; Médicos; Violencia	2011
CAPES	Violência psicológica institucional no trabalho da enfermagem	Buscar evidências científicas sobre violência psicológica institucional nos profissionais de enfermagem na literatura nacional e internacional	Enfermagem, Saúde do trabalhador, Violência	2012
CAPES	Violência psicológica: um fator de risco e de desumanização ao Trabalho da enfermagem	Identificar concepções dos trabalhadores da equipe de enfermagem de uma unidade básica de saúde sobre a violência psicológica vivenciada no trabalho e apresentar suas características	Agressão. Humanização da Assistência. Sofrimento Psíquico	2012
CAPES	Violência sofrida pelas profissionais do sexo durante seu trabalho e as atitudes tomadas após serem vitimadas	Identificar os tipos de violência que as profissionais do sexo sofrem durante seu trabalho, caracterizar o perfil socioeconômico e identificar as atitudes tomadas pelas mulheres após a vitimização	Violência; Violência contra a Mulher; Prostituição; Trabalho Feminino	2007
CAPES	Os sentidos da violência nas organizações: uma análise construcionista da história de vida de uma Policial Militar	Desvendar os sentidos construídos por uma policial em torno da violência	Construcionismo social, gênero, história de vida, polícia militar, violência	2007
CAPES	Análise da produção científica sobre a violência no trabalho em serviços hospitalares	Analisar os achados da produção científica nacional e internacional sobre a violência no trabalho em hospitais	Violência no trabalho; hospitais; pessoal de saúde; saúde do trabalhador	2016
CAPES	Do assédio moral à violência interpessoal: relatos sobre uma empresa júnior	Analisar a violência interpessoal vivenciada por sujeitos que atuam ou atuaram profissionalmente em uma empresa júnior (EJ)	Assédio moral no trabalho; Violência simbólica; Violência interpessoal	2013

				(conclusão)
CAPES	Violência institucional e humanização em saúde: notas para debate	Refletir sobre a violência institucional nos serviços de saúde	Violência; Poder (psicologia; Serviços de saúde; Assistência humanizada	2017
CAPES	Trabalhadoras de segurança pública no litoral do Paraná, Brasil: interseções de gênero, trabalho, violência (s) e saúde	Promover a visibilidade das mulheres que trabalham em segurança pública no litoral do Paraná, articulando questões de gênero, violência (s) e o processo saúde-doença	Mulheres; Segurança Pública; Gênero; Violência	2017

Fonte: Autora (2019)

Para os descritores “violência psicológica” e “reestruturação”, no portal Scielo, nenhum trabalho foi encontrado. No portal BVS-Psi, encontramos um resultado, mas que não tinha relação com os objetivos. Já, no portal da CAPES, dos seis resultados encontrados, apenas dois refletem sobre violência psicológica relacionada ao trabalho, enquanto quatro tratam de estudos sobre assédio moral. O Quadro 2 evidencia os trabalhos citados.

Quadro 2 - Análise dos descritores – “violência psicológica” e “reestruturação”

Portal de identificação	Título da pesquisa	Objetivos	Palavras-chave	Data de publicação
CAPES	A relação entre assédio moral e esgotamento mental (síndrome de burnout) em educadores	Investigar qual a relação entre reestruturação produtiva, assédio moral e a incidência da síndrome de burnout em professores e seus impactos educacionais e sociológicos.	Assédio moral; Síndrome de Burnout; trabalho docente	2015
CAPES	Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas	Instigar o debate sobre a interveniência da organização do trabalho na decisão do trabalhador em tentar o suicídio	(Não foram descritas palavras-chave)	2010

Fonte: Autora (2019)

Por fim, para os descritores “violência psicológica” e “código de ética”, foram separados quatro trabalhos para análise, porém todos tratavam do assédio moral de maneira específica. Da mesma forma, os dois trabalhos com descritores “violência psicológica” e “ouvidoria”. Por esse motivo, não se encontram aqui detalhados.

A partir do levantamento de dados é possível verificar uma variabilidade muito grande de estudos demonstrando as dificuldades de definição da violência psicológica relacionada ao trabalho, bem como do seu principal meio de expressão, que é o assédio moral. O mesmo pode ser dito com relação às ferramentas de prevenção e manejo daqueles, visto os obstáculos conjunturais e culturais para a prevenção e o tabu sobre o assunto que prejudica o manejo. Com vistas à melhor compreensão dos constructos necessários à elaboração do presente estudo e a fim de nortear o mesmo, algumas dessas investigações serão mencionadas nas linhas que seguem, sem, entretanto, esgotar o assunto ou ordenar cronologicamente por ordem de relevância, tendo em vista tantas pesquisas significativas na área.

Com relação ao conceito de reestruturação, De Brito e Braz de Aquino (2016) afirmam ser ela viabilizada, principalmente, pelos chamados PDV's, no setor público ou as chamadas demissões em massa, no privado. Tais instrumentos visam ao enxugamento do quadro funcional, acarretando diversos malefícios, tanto para aqueles que ficam na empresa, quanto para aqueles que saem dela. Tal afirmação é ratificada por Seligmann-Silva (2011), ao referir a existência de evidências epidemiológicas, sobretudo de depressão, relacionadas à propalação da reestruturação produtiva no país. Nesse sentido, a nosso ver, a reestruturação funciona também como uma forma de violência psicológica relacionada ao trabalho, deixando subentendido aos trabalhadores que permanecem no emprego, mensagens como: “se você não trabalhar bem, poderá ser o próximo”, “mesmo que trabalhe bem, atinja as metas, você poderá ser cortado”, “não reclame de nada, pois ninguém está garantido”, dentre outras. Dessa maneira: “[...] o medo gera a angústia e a insegurança, que se refletem naqueles que temem não satisfazer às expectativas, de não estar à altura das incontáveis imposições da organização” (DE BRITO, BRAZ DE AQUINO, 2016, p. 47).

Um estudo realizado por Merlo e Barbarini (2002), com caixas executivos de um grande banco, ratifica a assertiva anterior, pois demonstrou que a reestruturação produz intensa mobilização psíquica, despertando sentimentos de “insegurança, estranhamento, desorientação e impotência (p.103)”, produzidos pela falta de clareza daquilo que é ofertado pela empresa. Acrescenta-se a isso sentimentos de desvalorização diante das perdas salariais, desvalorização da função e desvalorização e obsolescência do saber fazer acumulado durante os anos de trabalho. Para os autores, é preocupante o sofrimento psíquico que se instaura por

conta da destruição da imagem profissional da categoria, o que acaba por inviabilizar o reconhecimento no trabalho. Ainda, acerca das reestruturações, Leclerc (2005) complementa que essas se dão de maneira pouco clara, não havendo preocupação com os trabalhadores, lançando mão do autoritarismo, predileção e dissimulação.

Na medida em que essas alterações são conduzidas da maneira citada, elas afetam a organização do trabalho e constituem-se um terreno fértil para a disseminação de práticas violentas no trabalho, sejam essas no sentido mais amplo ou da violência psicológica e, mesmo do assédio moral no trabalho, sendo esse último o mais frequente. Segundo Paula (2015), experiências de violência relacionada ao trabalho são cada vez mais corriqueiras, envolvendo um número crescente de profissionais das mais diversas áreas e níveis de conhecimento.

Estudos de Turte-Cavadinha *et al.* (2014) com adolescentes trabalhadores no intuito de caracterizar e debater situações de trabalho por àqueles referidas, as quais poderiam consistir em violência psicológica relacionada ao trabalho, demonstraram que, apesar de perceberem as relações interpessoais como satisfatórias, diversas situações de mal-estar foram narradas como: humilhações, abuso de poder, constrangimentos e assédio sexual. Essas circunstâncias demonstram a existência de violência psicológica no trabalho.

A maior parte dos estudos localizados em nossa busca discute a questão da violência psicológica no trabalho na área da saúde, sobretudo na Enfermagem. Pai *et al.* (2018) realizaram pesquisa de abordagem mista em um hospital público da região Sul do Brasil, com o objetivo de averiguar a existência de violência física e psicológica dentre trabalhadores da saúde e identificaram quem eram os executores, procedendo a compreensão da gênese das agressões. Os resultados mostraram que houve maior prevalência de agressões verbais e assédio moral, mas também se revelou violência física. A violência física, o assédio moral e discriminação racial ocorreram mais com as mulheres, enquanto técnicos de enfermagem foram mais suscetíveis à violência física e assédio moral. O principal agressor foi o paciente, seguindo-se a ele colegas, chefias e acompanhantes.

Pesquisa semelhante havia sido realizada por Lima e Sousa (2015), em um hospital público de Caxias/MA, encontrando maior prevalência de agressão verbal, seguida por assédio moral, sexual e discriminação racial, respectivamente. A violência foi perpetrada por pacientes, acompanhantes, colegas de trabalho,

seguidos das chefias. Medidas de prevenção ou manejo não foram identificadas, denotando falta de investimento por parte dos empregadores, bem como o desdém com as situações de violência vivenciadas.

Oliveira e Fontana (2012) procederam estudo com profissionais de enfermagem de uma Unidade Básica de Saúde (UBS) do noroeste do Rio Grande do Sul. Seus achados demonstraram que todos os sujeitos da pesquisa, em algum momento, vivenciaram episódios de violência psicológica no ambiente laboral, principalmente oriundas dos usuários de sistema de saúde. A maioria não efetuou denúncia alguma, principalmente por referir que nenhuma atitude seria tomada, devido à naturalização de tais ocorrências, mas também por não saber como proceder em casos assim. Stolovas *et al.* (2011), por sua vez, ao estudarem médicos residentes no Uruguai, verificaram que um terço destes, durante o último ano da residência, vivenciou ao menos um episódio de violência por mês, sendo essa infligida por familiares de pacientes, parceiros destes e por fim os próprios pacientes.

Em face da crescente violência relacionada ao trabalho, é imprescindível que mecanismos sejam criados principalmente no sentido de prevenir, mas também conduzir e nortear ações quando da ocorrência de situações desse tipo.

Pesquisa conduzida por Rodrigues e Freitas (2014) chama a atenção para a naturalização da violência, mais especificamente do assédio, que acaba por dificultar ações de prevenção e combate, reforçando a recriminação do assediado e, em consequência, seu sofrimento. Além disso, denota uma grave degradação tanto do ambiente laboral, quanto das relações que nele ocorrem. Acrescentam que a falta de normas e ações preventivas, nesse caso, tornam o ambiente extremamente propício para esse tipo de violência. Por isso, as ações devem ser tomadas no sentido de sensibilizar as pessoas, independente do nível hierárquico, modificações no âmbito da organização e administração de pessoal, demonstrando a intolerabilidade com condutas violentas sejam elas físicas, mentais ou que atentem contra a dignidade dos trabalhadores e trabalhadoras. É imprescindível, pois, prevenir e enfrentar o problema.

Dos instrumentos que podem ser utilizados para inibir e conduzir a violência relacionada ao trabalho destacamos dois, que talvez sejam os mais corriqueiros para dar conta desse fenômeno: os códigos de ética e as ouvidorias. Martiningo Filho e Siqueira (2008) atestam que em geral, empresas maiores implementam ouvidorias internas a fim de receber denúncias de assédio moral. Entretanto, muitas

das pessoas não denunciam, por mais que o processo seja sigiloso, por medo de exposição, represálias ou afins. Os autores também corroboram afirmação anterior, de que as normas de conduta (essas descritas nos códigos de ética das instituições) devem ser claras, amplamente divulgadas e os conceitos extensivamente conhecidos, prevendo punição aos comportamentos indesejados. Mencionam inclusive a questão de treinamento tanto dos gestores, quanto dos demais trabalhadores sobre o conceito de assédio, relações interpessoais, clima e liderança, bem como a responsabilidade da área de gestão de pessoas. Guimarães, Cançado e Lima (2016) por seu turno, atribuem a falta de impunidade do assediador, tanto à falta de atuação da área de Recursos Humanos na mediação do conflito, quanto à cultura organizacional.

Perissé (2017), por sua vez, descreve a experiência da ouvidoria da Petrobrás no tratamento de denúncias acerca do assédio moral. Objetivou em seu trabalho refletir sobre o restrito papel daquela como redutora de danos, bem como conferir a aparência de empresa cidadã aos empresários ou se aquela pode trazer contribuições efetivas para a melhora das relações de trabalho. Concluiu com seu estudo que diante do contexto neoliberal é um grande desafio que as ouvidorias se façam efetivas. Dito isso, há muitas possibilidades de que tal instituto produza bons frutos, sobretudo se vierem associadas a outros dispositivos de proteção ao trabalhador. Soboll (2017), por seu turno, julga tanto os códigos de ética, quanto as ouvidorias, como estratégias para o combate ao assédio moral no trabalho. Utilizando as ouvidorias como ferramentas de gerenciamento para minimizar danos, buscando soluções e subsidiando a transformação dos fatores organizacionais que favorecem o assédio; e aquelas como de regulamentação, ou seja, explicitam as normas que regulamentam a problemática e orientam os encaminhamentos.

Em virtude do contexto de trabalho contemporâneo, que expõe os bancários às inúmeras formas de sofrimento, sobretudo de ordem psíquica, em razão das transformações que vêm ocorrendo desde os iniciais avanços da microinformática que resultaram na sobrecarga de trabalho, ritmo intenso, pressão psicológica, perda de identidade do trabalho. E, nos últimos anos, novamente têm ficado suscetíveis às modificações decorrentes da intensificação do uso das tecnologias, que provocaram o esvaziamento das agências juntamente com o aumento do atendimento pelos meios digitais, exigindo novamente que os bancários reinventem as maneiras de trabalhar, produzindo novas subjetividades. Para além disso, tem trazido de volta

antigas formas de violência contra o trabalhador, como é o caso das reestruturações e/ou readequações do quadro funcional, como são chamadas por alguns bancos. Diante disso, torna-se importante e necessário, retomar os estudos, junto à essa categoria já exaustivamente estudada, mas que se encontra atualmente, frente a uma nova realidade. Emerge desse contexto a inevitabilidade de reestudar as violências psicológicas relacionadas ao trabalho, bem como as consequências da nova onda de reestruturações e a forma como os bancos estão lidando com a emergência de práticas violentas no trabalho.

4 METODOLOGIA

No presente capítulo temos o propósito de relatar a metodologia utilizada para a construção dessa tese. Sendo assim, nas linhas que seguem, descreveremos os aspectos éticos implicados no estudo, as principais características desse, os sujeitos participantes, os instrumentos e técnicas utilizadas e a metodologia de análise e interpretação dos dados.

4.1 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Após a qualificação do projeto de pesquisa por uma banca devidamente constituída, o trabalho foi enviado ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto de Psicologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para avaliação quanto ao desenvolvimento da pesquisa. O mesmo foi aprovado (CAAE 98381118.5.0000.5334), conforme parecer consubstanciado do CEP favorável à realização da pesquisa, sob o número 2.962.433. Seguido a isso, iniciou-se a busca por voluntários.

Primeiramente, demandamos o sindicato da categoria para nos auxiliar na procura e indicação de bancários que se dispusessem a participar da pesquisa e que atendessem aos critérios inicialmente definidos: num primeiro momento, gerentes intermediários, ou seja, que gerissem ao menos uma pessoa e tivessem ao menos um superior hierárquico dentro da agência; e que trabalhassem no Banco Alfa ou no Banco Beta¹⁸. Contatamos então, conforme melhor detalhado no capítulo “Dos deslocamentos para produção da tese”, o Sindicato dos Bancários do Vale do Caí, o Sindicato dos Bancários de Santa Rosa e região, o Sindicato dos Bancários de Santa Cruz do Sul e região e o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e região. Pelos motivos citados no capítulo referido, posteriormente o convite foi estendido não somente aos gerentes, mas a trabalhadores que ocupavam outros cargos. Concomitantemente aos convites via sindicatos, foram enviados e-mails e mensagens para diversas pessoas conhecidas de ambos os bancos, advindo desse movimento nossos entrevistados.

¹⁸ Banco Alfa e Banco Beta são nomes fictícios, com vistas a proteger a identidade dos entrevistados. Além disso, as instituições não foram consultadas para que a pesquisa fosse realizada no local, sendo assim, não obtivemos autorização para divulgação dos resultados, associados ao nome dos bancos pesquisados.

A participação foi voluntária, tendo sido formalizada por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (Apêndice C), no qual constam todas as informações acerca da pesquisa, como o objetivo e seu percurso. A partir da leitura do documento, os participantes tiveram a liberdade de consentir ou não com sua presença na pesquisa, bem como interromper a qualquer tempo. O sigilo quanto à identidade dos participantes foi garantido e mantido, não sendo os nomes dos mesmos mencionados na apresentação dos relatos. Além disso, as gravações das entrevistas individuais foram descartadas após sua transcrição, sendo que o material transcrito ficará sob a guarda da pesquisadora por cinco anos, como também os instrumentos e questionários aplicados.

Por fim, destacamos que esta pesquisa atentou a todas as implicações éticas e legais, conforme as normas estabelecidas para a realização de pesquisa com seres humanos pelo Conselho Nacional de Saúde Resolução nº 466/2012 e nº 510/2016.

4.2 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Inicialmente salientamos que segundo Silveira e Córdova (2009), a pesquisa científica oportuniza a aproximação e compreensão da realidade investigada. Dito isso, no intuito de atingir os objetivos propostos nesse estudo, algumas definições quanto aos procedimentos metodológicos precisaram ser tomadas.

Em concordância com Oliveira (2011), quanto aos objetivos da pesquisa, definimos ser essa exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória, pois apesar dos inúmeros estudos concernentes ao assédio moral, a abordagem da violência psicológica relacionada ao trabalho bancário ainda sugere maior detalhamento. Descritiva na medida em que pretende descrever a percepção dos bancários sobre as práticas de gestão contemporâneas, as quais são em geral consideradas violentas, compreendendo como lidam com isso. Como também detalhar os mecanismos de combate à violência institucional, caso esses existam e indagando relativamente a sua efetividade. E explicativa, pois pretende explicar as causas de determinados eventos por meio dos resultados encontrados, no caso buscamos compreender como as práticas de gestão são percebidas, principalmente no que diz respeito ao retorno dos processos de reestruturação.

Quanto à natureza, trata-se pesquisa qualitativa, pois segundo Minayo (2002), ela visa a responder indagações mais específicas, as quais não podem ser reduzidas a apenas algumas variáveis. Silveira e Córdova (2009) complementam afirmando que esse modo de pesquisar analisa elementos da realidade, que não são passíveis de quantificação e que somente podem ser explicados e compreendidos, focando na dinâmica das relações sociais. Nas palavras de Heloani e Lancman (2004), a abordagem qualitativa parece ser a mais adequada, quando se procura compreender um fenômeno na sua totalidade. Portanto, é um método que se propõe a esclarecer os motivos de determinados fenômenos, aprofundando a compreensão dos mesmos, sem quantificá-los, pois as informações analisadas se dão pela interação entre os sujeitos, não sendo mensuráveis (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009).

Na classificação com relação aos procedimentos optamos pelo estudo de casos múltiplos. Em razão do que Yin (2010, p. 39) afirma que o estudo de caso é um dos mais adequados quando as questões “como” ou “por que” estão sendo feitas, quando se “[...] investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”, nesse caso o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos. Por outro lado, o autor alerta que o estudo de caso não é a forma mais desejável de investigação, devido a permitir subsídios escassos para a generalização científica. Esse, porém, alega que são generalizáveis em termos de proposições teóricas (generalização analítica) e não às populações ou aos universos (generalização estatística). A escolha pelo estudo de casos múltiplos, nesse caso, um pequeno grupo de trabalhadores bancários vinculados a dois bancos diferentes, se apoiou em Yin (2010) que afirma serem as evidências encontradas mais robustas, muito embora exija um dispêndio maior de tempo e recursos.

Para o levantamento das informações, o procedimento adotado foi a pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2010), é bastante abrangente e tem como principal vantagem, possibilitar investigar inúmeros fatos mais amplamente do que pela observação direta. Cruz Neto (2002) considera ser esse tipo de estudo “fundamental para qualquer tipo de pesquisa” (p. 52), sendo imprescindível na pesquisa inicial, pois permite encadear conceitos, sistematizando o que já foi produzido em uma área de conhecimento específica. Nosso intuito com ela foi de executar o levantamento do material escrito, disponível no Brasil sobre “trabalho”, “reestruturação”, “código de

ética” e “ouvidoria”, que contemplem juntamente a “violência psicológica”, em termos de artigos publicados nos portais BVS-Psi, Scielo e periódicos CAPES, os quais subsidiaram a escrita do referencial teórico, bem como auxiliaram a repensar os objetivos da presente investigação.

Adicionalmente, a fim de conhecer se havia e, caso existissem o que era preconizado pelos Códigos de Ética, procedeu-se a uma pesquisa documental. Esta que conforme Gil (2010) recorre às fontes primárias para investigação, ou seja, dados e informações ainda não submetidos a tratamento analítico algum. Nesse caso, fizemos uma busca nos sites dos cinco maiores bancos do Brasil e do banco do Estado do Rio Grande do Sul à procura de seus Códigos de Ética. Após sua localização, executamos a comparação entre os mesmos, conforme a necessidade e conveniência para nosso estudo.

Para dar sequência ao estudo, optamos pela pesquisa de campo, visto a necessidade de levantar informações junto às pessoas, consoante preconizado por essa (SILVEIRA, CÓRDOVA, 2009). Cruz Neto (2000), afirma que a pesquisa de campo possibilita não somente nos aproximar daquilo que queremos conhecer e estudar, mas também produzir conhecimento a partir do que é encontrado no campo. Em relação aos entrevistados, os trabalhadores foram contatados por conveniência, selecionando os sujeitos mais acessíveis. A seleção por conveniência considerou alguns dos fatores apontados por Oliveira (2001), como acessibilidade à população estudada, disponibilidade desta, oportunidade e tempo. Para a autora, esse tipo de escolha é interessante para a geração de ideias em pesquisas exploratórias. Por outro lado, dentre suas limitações estão a falta de rigor na seleção e a impossibilidade de saber se os sujeitos são representativos da população.

Com a entrada no campo, utilizamos a abordagem das Clínicas do Trabalho. Isso porque nosso intuito foi de realizar uma escuta clínica, levando em consideração os atravessamentos que o trabalho tem na vida dos trabalhadores. Sua importância decorre, conforme ratificado por Perez (2017), pois a cada ano cresce o número de doenças relacionadas ao trabalho. Decorrendo daí a importância dessa modalidade clínica, que é significativa tanto para a confrontação do sofrimento relacionado ao trabalho, quanto dos fatores deletérios provenientes dos modos de gestão contemporâneos. Entretanto, sua atenção, para Bendassolli e Soboll (2011), apesar de concentrar-se no sofrimento e em aspectos prejudiciais do trabalho, também evidencia “processos criativos e construtivos” do trabalhador, além

de “sua capacidade de mobilização, de agir e de resistência face ao real do trabalho (p. 3)”. Para Perez (2012, p. 76), essas clínicas legitimam a:

[...] centralidade psíquica e social do trabalho, este compreendido como uma atividade concreta e ao mesmo tempo simbólica constitutiva do laço social e da subjetividade dos trabalhadores. Por isso atribuem importância sobre as demandas trazidas pelo mundo do trabalho aos pesquisadores.

Além disso, nessa modalidade de escuta, conforme Dejours (1989), o pesquisador é um sujeito que interage com os trabalhadores, não tomando nem lugar de sábio ou especialista, tampouco considerando os trabalhadores como alienados ou portadores de uma subjetividade resultante exclusivamente das relações de produção. “As intervenções devem levar os trabalhadores a um processo ativo de reflexão sobre o próprio trabalho, de modo a permitir sua apropriação e emancipação e a conduzir a uma reconstrução coletiva do trabalho”(LANCMAN, UCHIDA, 2003, p.88).

Destarte, propomos para nossa pesquisa, a aplicação das chamadas Clínicas do Trabalho para orientar nossas percepções junto aos trabalhadores durante as entrevistas. Dentre aquelas, utilizaremos a Psicodinâmica do Trabalho, para compreensão dos resultados. Maior detalhamento dos pressupostos da PdT, será empreendida na seção de Análise e Interpretação dos resultados.

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA: CARACTERIZAÇÃO DOS TRABALHADORES

O intuito desta seção é caracterizar os 13 trabalhadores que se dispuseram a participar da pesquisa. O convite para participação, conforme citado anteriormente, ocorreu num primeiro momento por meio do sindicato da categoria, porém tendo em vista a baixa adesão, houve a necessidade de outra abordagem. Sendo assim, relativamente à escolha dos participantes, alguns possíveis candidatos foram contatados diretamente pela pesquisadora, enquanto outros foram indicados a mim por pessoas conhecidas. Participaram das entrevistas trabalhadores de diferentes cidades do interior do Rio Grande do Sul e região metropolitana.

Dos contatos efetuados, a maioria se deu via *Whatsapp*; outros poucos foram por e-mail. No total 19 trabalhadores foram contatados, sendo que desses, um negou-se a participar da pesquisa, três não responderam (convite via e-mail) e 15

concordaram. Todavia desses 15, com dois, o agendamento de data foi inviabilizado, pois um agendou e cancelou várias vezes, e o outro apesar de concordar, não disponibilizou data para a entrevista. Das entrevistas efetivadas, as mesmas foram realizadas em local previamente acordado com os participantes e à escolha desses.

O critério inicialmente utilizado para participação foi que os sujeitos exercessem cargo de gerência intermediária, ou seja, que gerissem ao menos uma pessoa e tivessem ao menos um superior hierárquico dentro da agência; e que trabalhassem no Banco Alfa ou no Banco Beta. A escolha por esses bancos em específico ocorreu devido às semelhanças em suas relações de trabalho, no que diz respeito à subordinação a duas regras trabalhistas diversas: da administração pública e também do sistema funcional trabalhista. São empregados públicos, providos por concurso público, porém celetistas, quanto ao regime de trabalho, conforme detalhadamente explicitado em trabalho de Mattos (2016). Optamos, portanto, por excluir bancários que fossem exclusivamente celetistas.

A partir da readequação dos objetivos propostos para a pesquisa, conforme detalhado no capítulo “Dos deslocamentos para produção da tese”, outros três bancários foram convidados a fazer o seu relato, sendo o único critério trabalhar no Banco Alfa, o qual passou há pouco tempo por uma reestruturação. Além desses, outro trabalhador do mesmo banco, que já havia sido entrevistado, foi demandado para nova entrevista, tendo em vista encontrar-se em agência com quadro funcional com excedentes, devido à reestruturação. Questões socioculturais, de idade, gênero e tempo de trabalho nas instituições ou agências foram apuradas a fim de conhecer o perfil dos participantes, porém não foram submetidas à análise. As entrevistas foram realizadas no período de outubro de 2018 a outubro de 2019.

Em relação ao gênero dos entrevistados, tivemos seis participantes do sexo feminino e sete do sexo masculino. A idade dos participantes variou de 35 a 54 anos, obtendo-se uma média de 44,5 anos. Quanto à formação profissional, nove bancários possuem pós-graduação; três são graduados e um possui ensino médio. Muito embora não desejemos aqui efetuar uma análise pormenorizada do perfil sociodemográfico dos participantes, podemos verificar que a maioria é considerada adultos jovens (20 a 40 anos) e apenas quatro já se encontram na meia-idade (40 a

60 anos)¹⁹. Ademais verificamos a massiva qualificação formal dos trabalhadores, corroborando afirmação de Batista (2008) relativamente à alta escolarização da categoria, distinguindo-se por completar no mínimo o ensino médio.

No que diz respeito ao tempo como bancários, a variação foi de nove anos e três meses a 32 anos de banco, divididos da seguinte forma: de 0 a 10 anos (um bancário); de 10 anos e um mês a 20 anos (dez bancários); de 20 anos e um mês a 30 anos (um bancário); acima de 30 anos e um mês (um bancário). Sendo que dos entrevistados, apenas três trabalharam como bancários em outra instituição (T5 por 11 anos, T9 por dois anos e T11 por quatro anos), antes de trabalhar no Banco Alfa. Daqueles que são gestores, no que tange ao tempo na função, a mesma oscilou entre dois anos e sete meses e 14 anos e dois meses de cargo, divididos conforme segue: de um a cinco anos (cinco gestores); de cinco anos e um mês a 10 anos (três gestores); e de 10 anos e um mês a 20 anos (dois gestores). Além desses, ainda foram entrevistados um assistente de negócios, no cargo há cinco anos, e dois escriturários. Destacamos ainda que o gestor há mais tempo no cargo (14 anos e dois meses), foi destituído do cargo no ano de 2019, quando ainda estávamos em processo de pesquisa e levantamento de informações. A carga horária semanal formal para os gestores é de 40 horas e, para os demais, é de 30 horas.

O detalhamento das informações referentes aos entrevistados se encontra resumido na Tabela 1, apresentado no intuito de ilustrar a caracterização do perfil dos participantes desta investigação. A fim de preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por números, estes intimamente relacionados à natureza das instituições estudadas.

¹⁹ Disponível em: Ciclo Vital Início, Desenvolvimento e Fim da Vida Humana Possíveis – Contribuições Para Educadores. file:///C:/Users/Usuario/Documents/Doutorado/TESE/5469-Texto%20do%20artigo-28068-1-10-20161028.pdf

Tabela 1 - Perfil dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo Bancário (a)*	Tempo total Gestor (a)*
T1	M	38	Pós-graduação	18 a 10 m	4 a 5 m
T2	F	46	Pós-graduação	18 a 11 m	11 a 9 m
T3	M	50	Pós-graduação	18 a 7 m	14 a 2 m**
T4	F	39	Graduação	16 a 4 m	4 anos
T5	M	37	Pós-graduação	19 anos	4 a 10 m
T6	M	40	Graduação	18 a 5m	8 a 3 m
T7	F	37	Pós-Graduação	18 a 6m	4 anos
T8	F	40	Pós-Graduação	9 a 3 m	2 a 7 m
T9	M	35	Pós-Graduação	15 a 4 m	9 a 7 m
T10	M	37	Pós-graduação	14 anos	5 anos***
T11	F	39	Pós-graduação	16 a 3 m	- ****
T12	M	51	Graduação	23 anos	- ****
T13	F	54	Ensino Médio	32 anos	6 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Notas: * Os tempos como bancário e como gestor se referem à data da entrevista, não à data da escrita da tese.

** Na data da entrevista (10/2018). No mês de 03/2019, foi destituído de seu cargo, voltando ao cargo inicial de quando se entra no banco.

*** Assistente de negócios.

**** Escriturário (a).

Finalmente, destacamos que, para Dejours (2008c), a “coleta de dados” não é possível, visto que os fatos não existem em si mesmos, devendo ser construídos em conjunto com aqueles para quem a pesquisa é voltada. Isso pode ser explicitado no fazer da pesquisa, pois, se inicialmente foram esclarecidos os procedimentos para execução daquela, quando da realização das entrevistas propriamente ditas, houve compartilhamento de experiências, bem como trocas que apontam para a construção de um saber acerca do trabalho bancário.

4.4 PROCEDIMENTO DE CAMPO: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Vista nossa intenção nessa tese de fazer a compreensão do material produzido a partir de um olhar das Clínicas do Trabalho, mais especificamente da Psicodinâmica do Trabalho, e a fim de atingir os objetivos previamente citados, propusemos realizar um estudo qualitativo, com a utilização de entrevistas semiestruturadas, utilizando dois instrumentos quantitativos em complementação.

4.4.1 Entrevistas e grupo

A partir do aceite em participar da pesquisa, procedemos à entrevista individual. Inicialmente os trabalhadores responderam o “Questionário sociodemográfico e laboral” (Apêndice A), o qual teve o intuito de conhecer um pouco sobre o perfil dos participantes, além dos instrumentos que serão detalhados no item seguinte. Em seguida passamos à entrevista propriamente dita, tendo por base um roteiro previamente definido (Apêndice B), com perguntas orientadoras, porém não fechadas, o que permitiu aos trabalhadores falar mais livremente sobre questões do seu trabalho.

A técnica de entrevistas semiestruturadas foi utilizada, a fim de aprofundar nosso conhecimento quanto à percepção dos trabalhadores acerca da violência fomentada pelos modos de gestão contemporâneos, bem como a existência e efetividade das ferramentas de prevenção e coibição daquela. Para Bottega (2015, p. 77), “A entrevista privilegia a visão sobre o sofrimento e adoecimento em relação ao trabalho e o que pode ser feito para seu enfrentamento”. São questões relacionadas ao dia a dia dos trabalhadores, questões pessoais e da organização do trabalho, não tem foco individualizante ou da história de vida daqueles.

O emprego desse tipo de entrevistas é interessante por permitir maior flexibilidade, uma vez que, apesar de existirem tópicos a serem abordados, esses se desenvolvem a partir da interação pesquisador/entrevistado (BONI, QUARESMA, 2005; BREAKWELL *et. al.*, 2010). Mendes (2007, p. 69) afirma ser a técnica de entrevistas interessante para o levantamento de informações em Clínicas do Trabalho que possibilita a construção de conhecimento acerca do trabalho e das relações nele existentes:

[...] centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento.

Além das entrevistas individuais, houve a proposição e aceitação por parte de alguns de bancários de duas agências diferentes, em compor um grupo falando sobre as questões de trabalho. No dia marcado, entretanto, dos quatro trabalhadores que se propuseram a participar, somente dois compareceram. Mesmo assim, seguimos com a ideia do grupo, em respeito, prestigiando os dois participantes e também por considerar a interação, mesmo entre duas pessoas,

interessante e produtiva para a pesquisa. Para proceder a análise proposta em nosso estudo, executamos a escuta clínica do sofrimento enunciado pelos trabalhadores, prática denominada por Mendes e Araujo (2012) de Clínica das Patologias, a qual tem por objetivo resgatar o sentido do trabalho, na medida em que viabiliza ao sujeito reconstruir a história de seu adoecimento e/ou da violência a que foi submetido, munindo aquele com recursos para enfrentar o sofrimento ou a doença, vislumbrando possibilidades para o futuro.

Tal proposição vem ao encontro do que é preconizado por Dejours (2004a), de que o que interessa é a versão dos trabalhadores sobre os fatos, a construção coletiva, consensual, viabilizada pelas discussões em grupo, a objetividade não é o mais importante. Sendo assim, não são propostas modificações ou recomendações no local de trabalho, após a aplicação da metodologia, pois o objetivo é que os próprios trabalhadores pensem e façam intervenções em seu trabalho, a partir da discussão coletiva. Destacamos que a análise dessa construção foi realizada juntamente com a das entrevistas individuais, ou seja, não houve exame das entrevistas em separado, por ter sido em grupo. Os enunciados foram analisados como falas individuais, tendo em vista não percebermos diferenciação naquilo que foi expresso individualmente ou no grupo. Porém, é imperioso ressaltar que as interações promovidas pelo grupo resultam em apoio mútuo. Isso possibilita que os trabalhadores compreendam que eles não estão sozinhos, que suas percepções sejam validadas, além de reforçar os laços de cooperação. Por fim, é notório o efeito terapêutico do grupo.

As entrevistas individuais tiveram duração de 30 minutos até duas horas, o grupo, por sua vez, se estendeu por aproximadamente três horas, excetuando a parte do questionário sociodemográfico e da aplicação dos instrumentos. Em complementação às entrevistas e ao grupo, instrumentos foram utilizados, conforme explicitados na seção que segue. O objetivo da conjugação de ambos visou a viabilizar a escuta clínica do sofrimento enunciado pelos trabalhadores, prática denominada por Mendes e Araujo (2012) de Clínica das Patologias, conforme explicitado anteriormente. A referida clínica possibilita resgatar a capacidade de pensar e compartilhar os constrangimentos vivenciados pelo trabalhador na organização do trabalho, promovendo mudanças no significado e sentido do trabalho, no fazer e na busca do reconhecimento (SANTOS JÚNIOR, MENDES, ARAÚJO, 2009).

4.4.2 Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-r) e Self-Reporting Questionnaire-20 (SRQ-20)

Os instrumentos, *Negative acts Questionnaire Revised* (NAQ-r) e o *Self-Reporting Questionnaire-20* (SRQ-20), utilizados nessa pesquisa, foram complementares ao processo de investigação. Esse, segundo Bottega (2015), é indicado pela OMS para apoio diagnóstico, sobretudo na atenção básica, com a finalidade de rastreio psiquiátrico. Ou seja, o objetivo de sua aplicação foi a exclusão da incidência de distúrbios mentais menores.

A versão brasileira do SRQ-20 (Anexo A) é composta por 20 questões com respostas do tipo sim/não, que possibilita ser aplicado ou autorrespondido. No caso dos participantes dessa pesquisa, todos autoaplicaram o instrumento. A cada resposta positiva, deve-se somar um (1) ponto ao valor total, sendo o resultado calculado zero (0) para nenhuma probabilidade até 20, que significa extrema probabilidade de ocorrência de transtornos mentais. O ponto de corte com relação às respostas positivas sugerido por trabalho de Gonçalves, Stein e Kapczinski (2008) foi de 7/8 para ambos os sexos. Santos, Araújo e Oliveira (2009) demonstram que as 20 questões do instrumento se encontram distribuídas em quatro grupos de sintomas para análise. São elas: Humor depressivo-ansioso (quatro questões), Sintomas somáticos (seis questões), Decréscimo de energia vital (seis questões) e Pensamentos depressivos (quatro questões), conforme quadro 3.

Quadro 3 - Itens do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20) distribuídos por quatro grupos de sintomas

Grupos de Sintomas	Questões do SRQ-20
Humor depressivo-ansioso	Sente-se Nervoso, tenso ou preocupado? Assusta-se com facilidade? Sente-se triste ultimamente? Você chora mais que de costume?
Sintomas somáticos	Tem dores de cabeça frequentes? Você dorme mal? Você sente desconforto estomacal? Você tem má digestão? Você tem falta de apetite? Tem tremores nas mãos?
Decréscimo de energia vital	Você se cansa com facilidade? Tem dificuldade de tomar decisão? Tem dificuldades de ter satisfação em suas tarefas? O seu trabalho traz sofrimento? Sente-se cansado todo o tempo?

(continua)

(conclusão)

	Tem dificuldade de pensar claramente?
Pensamentos depressivos	Sente-se incapaz de desempenhar papel útil em sua vida? Tem perdido o interesse pelas coisas? Tem pensado em dar fim à sua vida? Sente-se inútil em sua vida?

Fonte: Santos, Araujo e Oliveira (2009, p. 216)

A aplicação do NAQ-r (Anexo B), por sua vez, conhecido no Brasil como Questionário de Atos Negativos Revisado (QAN), teve a finalidade de averiguar se os trabalhadores haviam sido submetidos a situações de violência relacionadas ao trabalho, principalmente no que diz respeito ao assédio. O *Negative acts Questionnaire* (NAQ-r) foi criado na Noruega por Einarsen, Raknes, Matthiesen e Hellesoy em 1994, sendo amplamente utilizado na Europa (AMAZARRAY, 2010; CHRIST, 2011). No Brasil, o questionário foi traduzido e adaptado (GONÇALVES, MACIEL, 2006).

O NAQ-r ou QAN não faz referência direta ao vocábulo “assédio”; em sua primeira parte, a qual é composta por 29 itens, constituindo-se em descrições de atos negativos, que se referem a comportamentos diretos, como agressão verbal, intimidação, dentre outros; ou indiretos, como isolamento social, pressão, etc (AMAZARRAY, 2010). A escala visa a aferir a exposição do entrevistado, no trabalho, a atos negativos que tenham potencial para assédio moral, nos últimos seis meses. Para isso, utiliza-se uma escala tipo *Likert*, de cinco pontos, com as seguintes alternativas: **1 = nunca**, **2 = de vez em quando**, **3 = mensalmente**, **4 = semanalmente** ou **5 = diariamente**. Em seguida, é apresentada uma definição de assédio moral no trabalho, com vistas a verificar, caso o entrevistado tenha sido exposto ao assédio, qual é sua percepção sobre o fenômeno, bem como o tempo de duração e características desse. Para tanto, deve responder mais oito questões.

Estudos de Christ (2011) objetivaram investigar as propriedades psicométricas e adaptar o NAQ-r para o Brasil, concluindo tratar-se de um instrumento com propriedades acertadas para avaliação objetiva do assédio moral no trabalho. No entanto, chama a atenção para a necessidade de aliar o questionário a outras técnicas e instrumentos para maior amplitude de informações a respeito das consequências dos atos negativos para os trabalhadores. Por esse motivo, nossa opção foi a de utilizar as entrevistas semiestruturadas, aliadas aos instrumentos citados, a fim de uma melhor compreensão do fenômeno. Também por

considerar que o NAQ-r foi validado para a detecção da ocorrência ou não do assédio e nosso intuito em nossa pesquisa foi de ampliar, focando na violência psicológica relacionada ao trabalho, a qual contempla também o assédio moral.

O SRQ-20 e o NAQ-r foram entregues para serem respondidos logo após a apresentação da pesquisa, esclarecimentos iniciais, assinatura do Termo de Consentimento e preenchimento do questionário sociodemográfico. A utilização dos instrumentos serviu também para auxiliar o início das entrevistas. Ao final de cada entrevista, foi realizada uma breve devolução a qual será formalizada através de documento próprio, no momento da finalização da tese, conforme pactuado com os entrevistados.

4.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Para fins de análise e interpretação dos dados, a composição do material de pesquisa consiste no levantamento efetuado pelos instrumentos SRQ-20 e NAQ-r, os quais são complementares ao que foi apurado através das entrevistas. Sendo assim, a partir das informações recebidas, essas entrevistas foram submetidas a várias etapas a fim de facilitar sua análise e interpretação, conforme descrito:

- Organização do material: compreendeu a transcrição das gravações das entrevistas, leitura e releitura do material transcrito, na íntegra, assim como, a reprise das gravações efetuadas. O objetivo dessa fase é propiciar à pesquisadora melhor compreensão sobre as temáticas abordadas pelos trabalhadores entrevistados.

- Classificação do material: nessa fase procedemos a releitura dos objetivos propostos para o trabalho e sua fundamentação teórica, bem como, da transcrição das entrevistas com o propósito de definir as temáticas relevantes, que estabeleceram por sua vez, os eixos temáticos da pesquisa, oriundos dos comentários verbais emitidos pelos trabalhadores.

- Descrição do material: descrição das falas dos trabalhadores, de maneira literal, ou seja, exatamente da mesma forma como foram narradas pelos entrevistados. Esses recortes das falas dos participantes, chamados por Dejours (2004b) de comentários verbais, serão citados conforme sua relevância em relação à temática abordada, desconsiderando-se sua ordem temporal.

- Análise e discussão do material: o principal objetivo foi estabelecer conexões entre os comentários verbais considerados relevantes, em acordo com os objetivos propostos nessa tese, e associando ao referencial teórico pertinente.

Em resumo, a partir da releitura do referencial teórico e do material selecionado, este foi organizado. Constituindo-se então, o material de pesquisa pelo relato das entrevistas, que na análise são apresentados como os comentários verbais²⁰ dos sujeitos entrevistados. Pois nos interessa a verdade do sujeito, conforme preconizado pela PdT, ou seja, seu discurso a respeito de determinada situação, assim como a articulação coletiva, que é feita a partir desta, sem deixar de considerar as impressões dos pesquisadores envolvidos, acerca desse processo. Destacamos aqui a impossibilidade da articulação coletiva, tendo em vista a inviabilidade de realização dos grupos. Sendo assim, a interpretação ocorreu a partir da fala do sujeito em interação com a pesquisadora, tendo sido posteriormente discutido com o grupo de pesquisa.

Acrescentamos que, “[...] é a partir das falas que se conhece o trabalho realizado e os efeitos causados no trabalhador (BOTTEGA, PEREZ, MERLO, 2018, p. 23)”. Reforçamos então o que é recomendado por Dejours (2004a), de que o que interessa é a versão dos trabalhadores sobre os fatos, não cabe à Psicodinâmica do Trabalho “descobrir” fatos verdadeiros sobre o trabalho. Em conclusão, nossa análise e interpretação, apresenta as falas dos trabalhadores, transcritas de forma literal, articuladas ao material organizado e à teoria apresentada.

O material transcrito, derivado das entrevistas, gerou um documento de mais de uma centena de páginas, aproximadamente, o qual foi minuciosamente analisado por esta pesquisadora, juntamente com o grupo de pesquisa em PdT, da mesma maneira já realizada anteriormente por Dejours (2004b), Perez (2012), Bottega (2015), dentre outros, que resultou neste documento.

²⁰ Comentários Verbais – termo utilizado por Dejours (2004a), o qual tomaremos neste trabalho, a fim de se referir às falas dos trabalhadores, emergidos nas entrevistas.

5 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentamos a análise e discussão do material, que aconteceram em articulação entre as entrevistas, complementados pelo SRQ-20 e NAQ-r, em conjunto com a contextualização teórica apresentada neste trabalho. Com isso, procuramos atender as três finalidades ao analisar-se uma pesquisa, consoante ao proposto por Minayo (2002): formular uma interpretação a partir das informações apresentados, responder aos questionamentos propostos no projeto de pesquisa e avançar em algumas questões acerca do objeto da pesquisa.

5.1 LEVANTAMENTO DAS ENTREVISTAS

De posse das transcrições das entrevistas, organizamos e separamos as falas mais expressivas/comentários verbais tal como proposto por Bottega (2015), em função da frequência e a partir das questões realizadas. A partir do material destacado, definimos os eixos temáticos os quais estão intimamente relacionados aos objetivos geral e específicos da pesquisa.

Foram quatro os eixos temáticos oriundos dos comentários verbais dos trabalhadores. O primeiro é o eixo **A Gestão Gerencialista**, subdividido em seis sub-eixos: a violência psicológica relacionada ao trabalho, o assédio moral e sexual no trabalho, a quem ou ao que são atribuídas as violências, os sentimentos que emergem, a influência da administração nesse processo e o adoecimento relacionado ao trabalho. Os eixos propostos foram elaborados no intuito de responder de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas.

O segundo eixo versa sobre a **Reestruturação**, sendo subdividido em três (03) sub-eixos: a falta de transparência nos processos, a arbitrariedade e as consequências dessas modificações aos trabalhadores. Com esses buscamos analisar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários.

No terceiro eixo abordaremos os andamentos relativos à **Resolutividade dos métodos de regulamentação e gerenciamento**, nos casos de violências relacionadas ao trabalho, estando subdividido em dois sub-eixos: implicações no tocante ao código de ética e à funcionalidade (ou falta de) da ouvidoria. Por fim, o

quarto eixo aborda **O restabelecimento dos laços e a cooperação** como saída à violência infligida no trabalho. Cabendo aqui ressaltar que os eixos três e quatro relacionam-se ao nosso terceiro objetivo específico de: pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade por parte dos trabalhadores. Os objetivos, bem como os eixos a esses relacionados, encontram-se descritos no Quadro 4 abaixo. E, para finalizar, elaboramos um eixo que expõe de forma resumida os atravessamentos de políticas de combate à violência no trabalho, que são ineficientes: **Cala a boca e trabalha: violência relacionada ao trabalho e implicações da falta de resolutividade dos métodos de combate a essa.**

Quadro 4 - Relação dos objetivos da pesquisa com os comentários verbais/apontamentos dos trabalhadores

(continua)

OBJETIVO GERAL DA PESQUISA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EIXOS E SUB-EIXOS TEMÁTICOS
Investigar de que maneira os trabalhadores bancários se relacionam com a violência fomentada pelos modos de gestão contemporâneos, bem como a existência e efetividade das ferramentas de prevenção e coibição.	Verificar de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas.	1. A Gestão Gerencialista <ol style="list-style-type: none"> a. “Hoje eu não me abalo, não é qualquer pressão assim que vai me derrubar.” b. “É, eu acho que a gente naquela situação agiu daquela forma, porque a gente não acreditou em tudo aquilo, sabe?” c. “[...] tem uma parte que é do banco, que é onde o banco pode agir, e a outra parte é de cada um.” d. “[...] é muito difícil passar por isso.” e. “[...] e o ambiente de trabalho, ele é muito do que é a administração da agência.” f. (O trabalho, a pressão) “Tem piorado. Isso que adocece, né.”
	Investigar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários.	2. “Nós não temos muita opção.” <ol style="list-style-type: none"> a. “[...] eu não fui informado.” b. A arbitrariedade c. “Reestruturação é uma carnificina.”

(conclusão)

	Pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade sob o ponto de vista dos trabalhadores.	3. Resolutividade dos métodos de regulamentação e gerenciamento a. “[...] ele é uma coisa assim mais pra inglês ver.” b. “Mas eu sei que, no fim das contas, nada mudou.” 4. O restabelecimento dos laços e a cooperação.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

5.2 LEVANTAMENTO DO SRQ-20

Conforme descrito anteriormente, todos os trabalhadores entrevistados receberam o instrumento SRQ-20 para que eles próprios respondessem. Dos 13 entrevistados, apenas três apresentaram um número de respostas positivas acima de sete, mas o que nos chama a atenção é o número expressivo de entrevistados que não marcaram nenhuma resposta positiva, totalizando quatro pessoas. Os referidos resultados estão sintetizados no quadro 5, no qual é possível visualizar o número de respostas positivas ao SRQ-20, conforme marcação dos entrevistados, sendo que tais respostas serão aprofundadas no capítulo de análise e discussão.

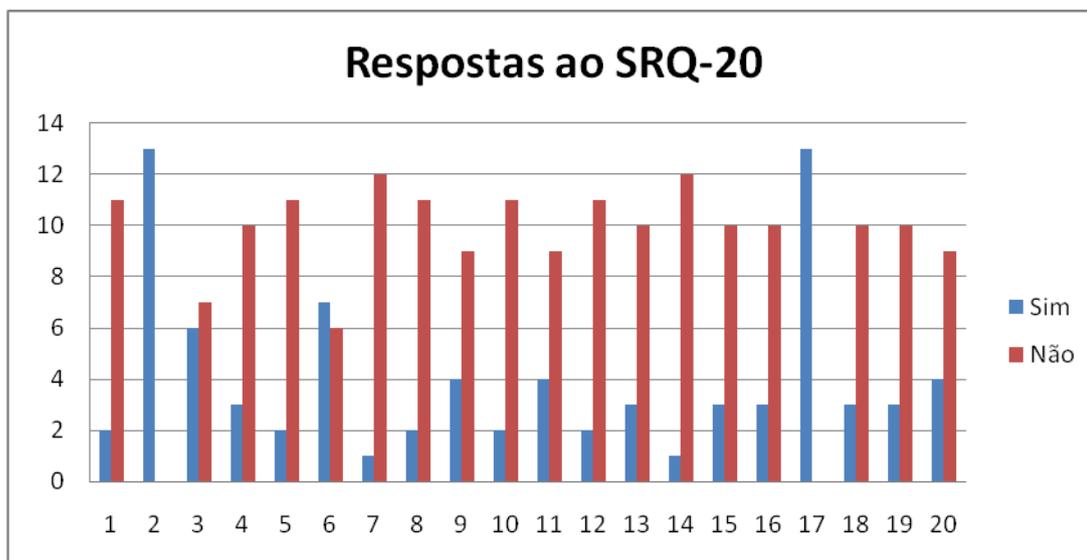
Quadro 5 - Demonstrativo dos entrevistados com respostas positivas do SRQ-20

	Sexo	Idade	Resultado SRQ-20
T1	M	38	04
T2	F	46	02
T3	M	50	08
T4	F	39	00
T5	M	37	00
T6	M	40	03
T7	F	37	03
T8	F	40	00
T9	M	35	01
T10	M	37	06
T11	F	39	16
T12	M	51	11
T13	F	54	00

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

A seguir, no gráfico 1, estão representados o número de respostas positivas e negativas para cada questão do SRQ-20. Destacamos que as questões 3 – Dorme mal e 6 – Sente-se nervoso (a), tenso (a) ou preocupado (a), tiveram os maiores escores positivos, respectivamente seis e sete. Tais questões se relacionam à somatização e ao humor depressivo-ansioso. Com relação ao decréscimo da energia vital, quatro das seis questões concernentes àquela, tiveram entre três e quatro respostas positivas. Questões de falta de apetite e ideação suicida não tiveram nenhuma marcação positiva. Sendo assim, alguns questionamentos específicos serão analisados em conjunto com os comentários verbais das entrevistas.

Gráfico 1 - Respostas dos 13 entrevistados ao SRQ-20

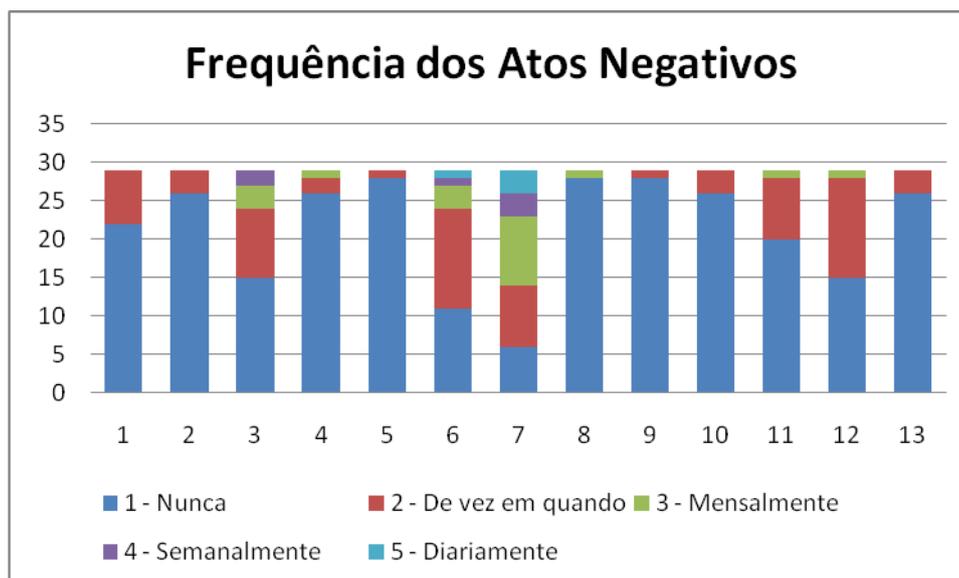


Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

5.3 LEVANTAMENTO DO NAQ-R

Todos os trabalhadores entrevistados também receberam o instrumento NAQ-r, juntamente com o SRQ-20 no momento inicial da entrevista, para que eles próprios respondessem. Dos 13 entrevistados, todos sem exceção foram expostos a algum ato negativo, ao menos “de vez em quando”. Além disso, do total de respondentes, sete foram expostos “mensalmente”; três semanalmente e dois “diariamente” a pelo menos um ato negativo. Vejamos no gráfico 2.

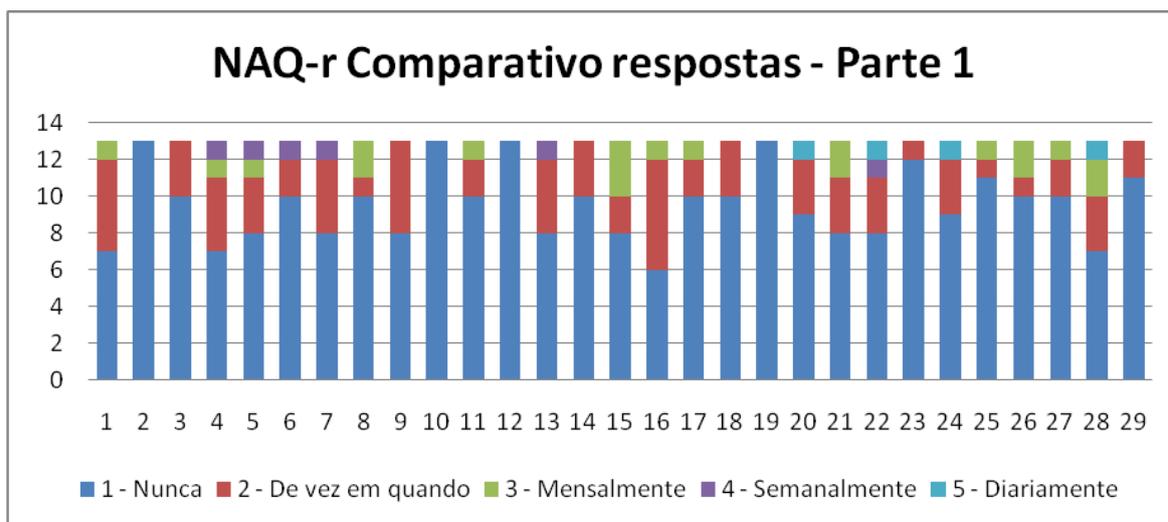
Gráfico 2 - Frequência dos Atos Negativos por respondente – questões 1 a 29



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Há de se destacar que da totalidade dos entrevistados, apenas seis responderam “nunca” para a questão 16 – “suas opiniões e pontos de vista foram ignorados”. Também de acordo com os mesmos, nenhum deles “nunca” recebeu atenção sexual indesejada (questão dois); foi alvo de comportamentos intimidativos, tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem (questão 10); ameaças de violência ou abuso físico (questão 12); ou, foi solicitado, sistematicamente, a realizar tarefas que claramente não fazem parte do seu trabalho, por exemplo, realizar serviços particulares de outra pessoa (questão 19). Salientamos ainda que as questões 20 – foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido; 22 – supervisão excessiva de seu trabalho; 24 – foi pressionado a não reclamar um direito que você tem; e 28 – foi exposto a uma carga de trabalho excessiva, tiveram ao menos uma resposta “diariamente”. Os resultados referentes às perguntas um a 29 do NAQ-r estão sintetizados no gráfico 3.

Gráfico 3 - Respostas dos 13 entrevistados ao NAQ-r – questões 1 a 29



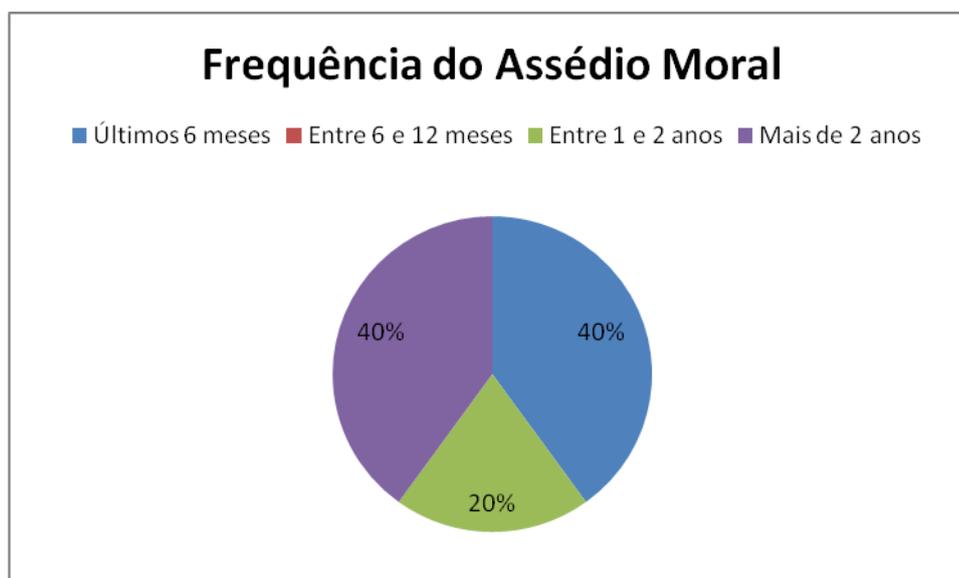
No tocante as respostas à segunda parte do instrumento (questões número 30 a 37), após a leitura do conceito de assédio moral, obtivemos as respostas que seguem dos entrevistados. Relativamente a terem sido “vítima de assédio moral no trabalho nos últimos seis meses”, oito pessoas afirmaram não terem sido, enquanto cinco vivenciaram essa situação. Desses cinco, dois experienciaram “muito raramente, enquanto três, alegaram acontecer “de vez em quando”. Tais resultados podem ser visualizados no gráfico 4.

Gráfico 4 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 30



No que tange à pergunta número 31, sobre quando o assédio começou, dois trabalhadores responderam ter sido nos últimos seis meses, um respondeu ter sido entre um e dois anos atrás, enquanto outros dois referiram fazer mais de dois anos.

Gráfico 5 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 31

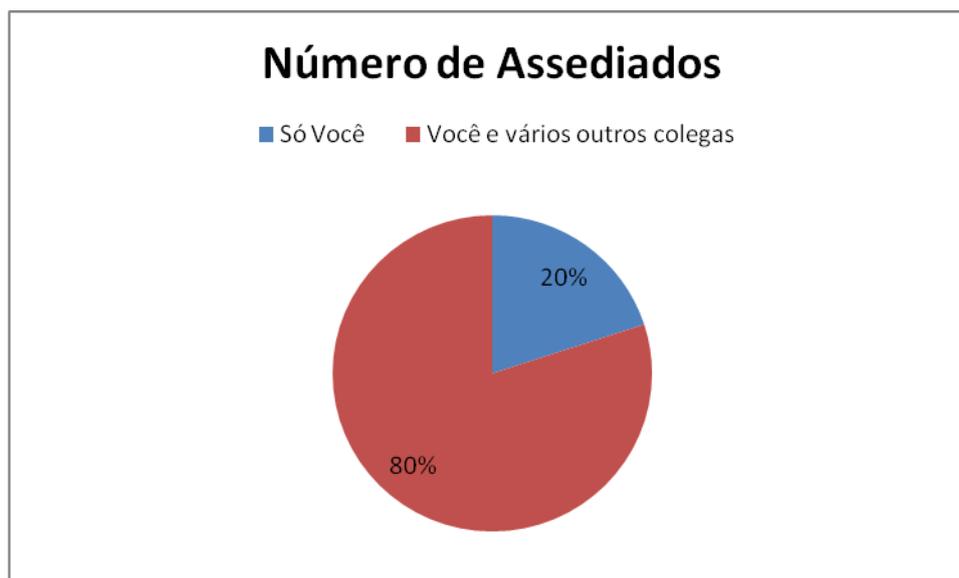


Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Em resposta à questão 32, do número de homens e/ou mulheres que os assediaram, três foram assediados por dois homens, um por um homem e outro por uma mulher. Sobre quem os assediou (questão 33), foram unânimes atribuindo a responsabilidade do ato aos supervisores ou gerentes.

Em relação ao número de assediados (questão 34), apenas um entrevistado relatou ser o único assediado, enquanto os outros quatro declararam ser eles mesmos e também outros colegas.

Gráfico 6 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 34



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Para a questão 35, sobre testemunhar o assédio no local de trabalho nos últimos seis meses, uma pessoa declarou “nunca” ter visto; três presenciaram “de vez em quando” e uma, “frequentemente”.

Gráfico 7 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questão 35

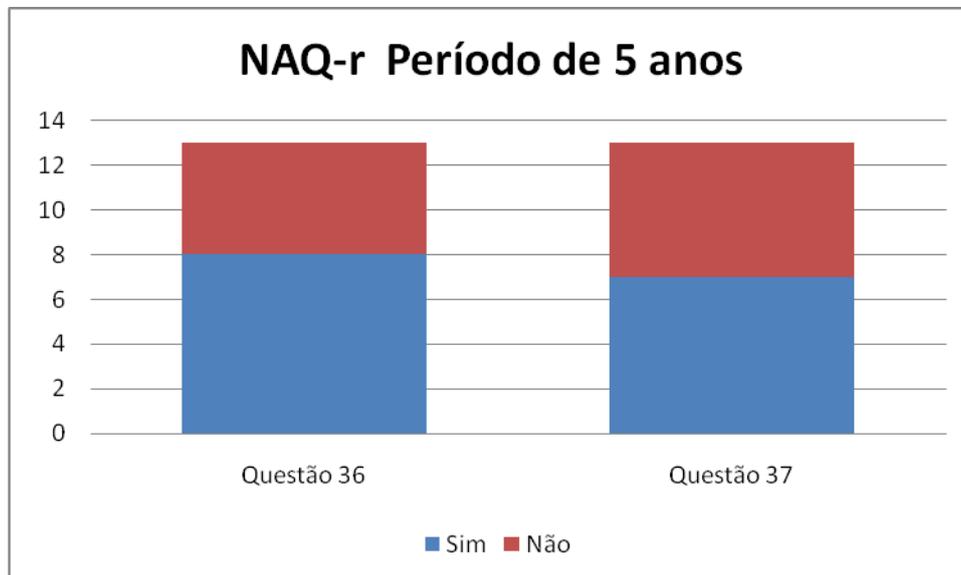


Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Ao aumentarmos esse período para cinco anos, conforme questão número 36, encontramos um total de oito participantes que declaram ter sido assediados no trabalho. Sobre ter testemunhado situações desse tipo (questão 37), sete

trabalhadores responderam afirmativamente. Esses dados estão explicitados no gráfico 8.

Gráfico 8 - Respostas dos entrevistados ao NAQ-r – Questões 36 e 37



Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas realizadas (2019)

Como não tivemos o intuito, nesse trabalho, de empreender uma pesquisa quantitativa, as informações obtidas com a aplicação dos instrumentos, SRQ-20 E NAQ-r, estão sendo utilizadas de maneira complementar, a fim de melhor compreender alguns pontos das entrevistas. Portanto, questões específicas que sirvam de esclarecimento para dúvidas suscitadas nas entrevistas serão analisadas em conjunto com os comentários verbais das entrevistas, no capítulo de análise e discussão dos resultados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em seguida prosseguiremos com a apresentação dos comentários verbais prestados pelos trabalhadores, juntamente com a análise e discussão empreendidas pela pesquisadora, a partir do referencial teórico anteriormente apresentado, acrescido de outros considerados imprescindíveis aos desdobramentos da pesquisa. Cabe salientar que alguns dos relatos poderiam figurar em mais de um eixo temático, visto o dinamismo da situação vivenciada não ser passível de separações. Porém, tais desmembramentos auxiliam para fins didáticos, análise e discussão dos resultados, assim como facilitam a articulação e compreensão dos resultados.

6.1 A GESTÃO GERENCIALISTA

Consoante ao exposto no capítulo acerca das transformações ocorridas no setor bancário, vimos que este passou por drásticas transformações, sobretudo a partir dos anos 1990, submetendo-se a uma transição para a economia informacional. Disso resultou uma redução do chamado trabalho de *back-office*, o trabalho clássico, em oposição ao aumento do trabalho dito de *front-office*, o qual é mais voltado para a relação com clientes (BESSI, GRISCI, 2008; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). Somou-se a isso, a intensa informatização que exigiu dos trabalhadores, maior capacidade intelectual aliada à capacidade de manipular informações (LAZZARATO, NEGRI, 2001; OLTRAMARI, GRISCI, 2012). Diante dessa conjuntura, o escopo desse eixo, bem como dos sub-eixos: violência psicológica relacionada ao trabalho, assédio moral e sexual no trabalho, a quem ou ao que são atribuídas as violências, os sentimentos que emergem, a influência da administração nesse processo e o adoecimento relacionado ao trabalho; que surgiram como desdobramento, é ***verificar de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas.***

Percebemos, no relato dos trabalhadores, porém, que as citadas alterações não foram estanques ao período citado. Mas seguem avançando no decorrer dos últimos anos, evoluindo cada vez mais em grandes proporções e causando desconforto muitas vezes. Os avanços na área de informática, que inicialmente se

pensava, deixariam o trabalhador com maior tempo livre, na realidade resultaram na intensificação do trabalho, por conta das reduções de pessoal, bem como uma maior exigência de capacitação, tendo em vista carecer de sujeitos mais qualificados, para dar conta de operar sistemas que se tornaram mais complexos. Isso posto, conforme afirma Bottega (2015), se por um lado alivia-se a carga física, por outro se requer um aumento do investimento subjetivo, tendo-se em conta que do trabalhador é exigido sempre mais. Identificamos isso no relato de T11:

Quando eu entrei no banco, a gente executava trabalhos mais manuais e de menos exigência psíquica. A gente fazia mais esforço físico do que mental. Se fazia muito atendimento rápido, abertura de conta, autenticação de documentos, processos mecânicos. Eu considero assim que tínhamos muito mais pessoas pra executar, hoje a gente tem uma exigência muito forte em cima do raciocínio, em cima da capacidade mental, menos atividades mecânicas, mas uma exigência muito maior de constante autodesenvolvimento, aperfeiçoamento, melhoramento.

Ou como afirma T9: *“Hoje a gente tem que ser, como disse um colega uma vez, um especialista em generalidades. Tem que saber um pouco de tudo”*. Explicitando a expressiva demanda por conhecimento e armazenagem de informação, exigidos no trabalho e que não se restringem mais somente à experiência decorrente dos anos de trabalho, mas estão ligados à contínua qualificação. Muito provavelmente por isso a maioria dos entrevistados (nove) têm pós-graduação, além de fazerem cursos autoinstrucionais oferecidos pelos próprios bancos de forma assídua. Esses cursos devem ser realizados tanto pelos gestores, quanto por seus subordinados, os quais se não têm essa idéia internalizada, são por aqueles estimulados a realizarem. Nesse sentido, há uma ideia predominante de que quem não se capacita continuamente, não é bem visto.

T11: Porque a gente precisa muito se autodesenvolver e buscar alternativas assim. Porque a empresa dá alguns caminhos, mas se a gente não for atrás, é bem difícil. Muitas coisas assim, a gente depende da gente. A empresa te dá alguns caminhos, mas, não são suficientes pra gente enriquecer de conhecimento, né.

T9: Do ponto de vista de formação, também tento fazer isso, pra que eles conheçam, tentem fazer, se desenvolver. Mas, acho que depende de cada um. Tem colegas que fazem cursos nas férias, colegas que nem no horário de trabalho fazem, então é difícil, né. Difícil.

As alterações ocorridas, retratadas nos depoimentos dos trabalhadores, bem como as que seguem, são fruto de modificações na própria gestão do trabalho. Concernentes a práticas importantes que vêm sendo implementadas nos últimos anos e vinculadas à ideologia ou lógica gerencialista. A gestão gerencialista, conforme definida por Gaulejac (2007, p. 40), “traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios”, aparentando objetividade, pragmatismo e produtividade. Dela decorre a massiva competitividade, instigada pela própria empresa; o sentimento de insegurança quanto ao emprego e à carreira, mas também por sentir que não consegue acompanhar os avanços da tecnologia e a quantidade de informações; o medo de demissão ou de perder o cargo que ocupa; e as pressões no trabalho. Quanto às pressões, diversos são os relatos, de como elas vêm se intensificando a cada dia.

T9: Mas a cobrança, eu acho que ela tá um pouco mais, maior porque hoje a gente tem um número todo dia. Quando eu comecei a gente ia saber os números de fevereiro lá em abril. [...] Hoje não, hoje tu sabe dia a dia, tu fez de minuto em minuto se tu entrar lá, né. Se tu tá fazendo ou não tá fazendo, então eu acho que a cobrança ela consegue ser maior.

T3: Aquela cobrança que antes era por ano, agora é por semestre, por mês, por dia, por hora. Eu to ficando assim, sabe e daí tu não consegue mais planejar. Nós...literalmente assim, nós não podemos planejar, mas nós temos que planejar. Ou senão, eu não consigo trabalhar sem me programar um pouco.

T11: Ah, com relação às cobranças. Eu vejo assim que são...tudo é importante e imprescindível, mas a gente não consegue abraçar tudo.

São pressões associadas à redução do quadro de pessoal, ocasionando angústia pela dificuldade ou impossibilidade de atender a todas as demandas do dia a dia. Gaulejac (2007, p. 45) afirma que “trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos”. A lógica do fazer mais com menos, conforme acreditamos pode disparar o medo pela identificação com a impotência, visto que a cultura vigente é o do “super humano”, “super trabalhador”, que faz tudo e dá conta de tudo, mas principalmente, que não falha.

T1: Até mesmo a pressão que a gente tem sobre entrega de produtos, metas de quando eu entrei até hoje, mudou bastante também. A gente percebe uma pressão muito maior, diminuição de quadro de

funcionários, mais tarefas a serem feitas pela mesma pessoa, então tem mais atribuições a serem feitas também.

T3: Eu já to ficando preocupado se nós “tiver” mais dois cortes na agência daí vai começar, operacionalmente vai ficar embolado.

T11: A gente tem menos gente e mais serviço então eu não tenho como parar um dia inteiro de atendimento pra focar, digamos assim, numa estratégia relâmpago que o banco colocou lá, no meio da tarde por exemplo. Isso é uma coisa inadmissível. [...] A gente tenta executar o mais, com maior qualidade possível, mas as coisas ficam a desejar [...].

O medo de perder o emprego ou o cargo, também, é algo muito presente, visto implicar uma perda de *status* social, que se constitui em prejuízo tanto simbólico (no caso da perda de cargo), quanto financeiro (em ambos os casos). Podendo igualmente significar que o sujeito falhou, uma vez que foi incapaz de manter suas conquistas. Para Mendes (2018), a impossibilidade de falhas pode conduzir à morte psíquica, que pode ser aqui ilustrada pelo não investimento na carreira, na ilusão de manter aquilo que já foi conquistado até aquele momento.

T10: Hoje nós estamos em uma situação muito..., estamos em uma situação que a gente sabe que o banco está mudando e ele tá mudando pra enxugar. Então assim, ao invés de a gente ter uma possibilidade, que nem no caso da colega X, eu quero ir de assistente, agora pra onde tem vaga? Esses tempos ela foi convidada, mas era quase o fim do mundo. Um lugar totalmente diferente. E até quando vai existir? De repente ela vai pra lá, e o cargo deixa de existir, tem esse risco. Então isso que é muito difícil. Nós não temos muita opção.

T3: Eu acho que hoje eu to numa fase assim que o meu maior medo é que eu não estou mais conseguindo acompanhar a tecnologia (inaudível); eu tenho que fazer uma divisão com o meu subordinado, sendo que a gente deveria saber mais ou menos a mesma coisa. [...] E às vezes, nessa parte, eu sei assim que eu to defasado, que eu tenho muita coisa pra aprender. Eu sempre digo pra ele: tu aprende pra depois me ensinar. Só que aí a gente acaba não tendo tempo pra isso. E aí falta. [...] Muitas vezes, eu to defasado. Muita coisa eu to atrasado, que eu deveria estar sabendo mais e eu não to. E tudo tá mudando muito rápido (no banco).

A entrevistada T4 faz referência a modificações boas e ruins no trabalho. Sobre a insegurança, declara que a tem sentido aumentar, sobretudo com relação ao próprio emprego e questiona: “*Cadê a estabilidade que o banco me prometeu quando eu entrei?*” E complementa que grande parte de sua insegurança também se relaciona ao medo de não conseguir acompanhar as mudanças, sobretudo as advindas do “mundo digital”.

Os depoimentos anteriores denotam uma cobrança que não é originária apenas do meio externo, mas igualmente da interiorização daquela. Tal interiorização se faz efetiva, pois a gestão contemporânea convoca os trabalhadores a contribuir para o crescimento da empresa, dado que cada um deve sentir-se responsável pelos resultados, tornando a mobilização pessoal uma exigência (GAULEJAC, 2007; CARRASQUEIRA, MORAES, SOBOLL, 2014). Para Seligmann-Silva (2011), é a cultura da excelência que invisibiliza o controle, esse que se tornou mais austero e frequente, porém seu maior poder deriva da internalização da dominação. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores têm consciência da cobrança que empreendem sobre si, consideram que devem ser responsabilizados pelo seu trabalho, porém têm dificuldade em estabelecer um limite entre o que é realmente aceitável se responsabilizar e o que a empresa, por imposição, alinhado ao modelo de gestão, ultrapassa. Os comentários que seguem, ilustram tais afirmações.

T9: Mas não digo tanto, não necessariamente a cobrança do superior, enfim. A nossa própria cobrança, que tu consegue ver. Se chegou 3h horas da tarde, se tu produziu alguma coisa ou se tu não fez nada durante o dia. Tu acaba também se cobrando mais por causa disso.

T 10: A gente até, eu sempre digo assim, puxo muitas vezes areia pros meus pés, eu me sinto envolvido, porque se eu escuto, eu sei que é pra mim também, porque se eu quero crescer...Só que eu penso assim, bom, diretamente eu não sou responsável mas...

T11: A responsabilidade da própria pessoa é muito maior do que há 15 anos atrás. Uma responsabilidade, eu vejo assim, que a gente tem uma responsabilidade muito grande em todos os atos. O banco transfere muito a responsabilidade. Claro, a gente tá aqui na ponta, a gente é responsável por tudo que a gente faz, mas algumas situações assim, eu acho que a carga é muito excessiva.

Outro tema que emerge, quando se fala em alterações na organização do trabalho, é a questão das metas impostas, bem como do intenso controle efetuado sobre o alcance dessas. Controle, que é fruto do tratamento da informação por algoritmos, que com a conectividade ocorre em tempo real, gerando “um novo contexto de gestão corporativa, para o bem e para o mal (DOWBOR, 2018, p. 59)”. Os controles a que os trabalhadores se referem, objetivam o trabalho daqueles, ou seja, os transformam em números, que são mensurados minuto a minuto. O produto de seu trabalho é mensurado a cada momento, vendas, atendimentos, falhas, conjuntura denominada por Gosdal

(2017, p. 25) de “telessubordinação”. Portanto, sendo o trabalho bancário na atualidade voltado para vendas e com foco nos negócios, para o banco é justificável a redução dos trabalhos de suporte ou mesmo a imposição de metas para esses setores, como é o exemplo dos caixas, subordinando-os a tais controles, associado aos do superior e pares.

T7: Na época que a gente entrou não era nem muito de vender né. Tu tinha que vender, tu tinha que oferecer.

T6: Tu tinha título de capitalização pra vender aquele mês, por exemplo.

T7: Tu oferece, oferece pra um, oferece pra outro, uma coisa assim que hoje, é tudo né direto, direto, não tem, quinhentos mil pratos. E aí, se não cumprir aquilo. E vem relatório.

T6: Naquela época o controle era difícil. Agora eles têm um controle muito mais acirrado, o banco né. A parte de controle.

T7: E o relatório que vem não é nem de dias, agora vem cada, de manhã e de tarde. Acho que o controle era diferente, claro.

T6: Agora eles controlam tudo, eles sabem em tempo real o que tu fez, o que tu não fez. Naquela época, não tinham.

T1: Não, no operacional não tinha. [...]. E hoje, não existe mais isso. Todos os setores praticamente têm que vender. Os setores que trabalham com o público, têm que vender. (Aqui o entrevistado se refere ao setor dos caixas).

Um dos entrevistados que atuava na área comercial²¹ e por motivo de saúde solicitou uma alteração de cargo, explicita encarar as demandas de metas de maneira mais “tranquila”, considerando proceder de outra área com maior exigência. Entretanto, entende que, para os colegas que trabalham em setores supostamente de suporte²², os quais têm sido cobrados para atingirem metas, o desafio é muito grande, tornando-se por vezes fonte de angústia. Essa afirmação é ratificada por Lima (1995), ao afirmar que as empresas modernas estão constantemente mudando e renovando, exigindo dos trabalhadores notável capacidade de adaptação e flexibilidade, assim como referido por T1.

²¹ Área comercial – setores em que os negócios, como a negociação e venda de produtos bancários propriamente ditos são realizados. A natureza do trabalho tem a venda em seu bojo.

²² Área de suporte ou operacional – setor que executa/operacionaliza contratos, trabalho mais burocrático, que não implica ou não implicava antigamente negociação ou vendas. Um exemplo é o caso dos caixas que efetuavam pagamentos, recebimentos e antigamente não possuíam a incumbência de ofertar ou vender produtos ou serviços bancários.

T1: Mas, existe uma pressão pra venda, mas é uma pressão muito mais leve do que existia na época do negocial. Então como eu já vim dessa área negocial e eu conhecia o sistema, quando eu vim pro operacional, eu percebo que existe a meta, mas ela não é tão difícil quanto é no negocial. Mas, tipo no meu ponto de vista. Mas pras pessoas que estavam no operacional, essa meta ela já é difícil. Eles não estão acostumados com isso. Então, eles tiveram que se reinventar dentro do setor que eles trabalham há anos. Se adaptar.

Se por um lado há os que se adaptam ou, ao menos tentam se adaptar a essa nova realidade, por outro há os inconformados, que não aceitam modificações tão profundas e se frustram. Há aqueles que se revoltam, e os que questionam, como podemos perceber nos comentários de T3 e T4. O primeiro questiona sobre a natureza do trabalho, este que mesmo trabalhando na área negocial, a qual imagina-se ser revesti-se de certa inventividade, não é, de acordo com ele. Trata-se de um trabalho repetitivo e de constantes imposições. A trabalhadora T4, por sua vez, questiona as profundas mudanças que vêm ocorrendo no banco desde que ela entrou, como o aumento das cobranças/metast e intensificação do trabalho, ocasionando sofrimento a muitos colegas por dificuldades de adaptação à nova realidade que permanece em constante mudança. A seu ver, os trabalhadores têm direito à tratamento digno e não podem ser pressionados a deixar seus postos de trabalho por não conseguirem se adequar à nova organização do trabalho. Destacamos, entretanto, que trabalhadores que questionam o contexto atual são poucos, a maioria sofre, porém se adapta, seja por necessidade financeira ou emocional.

T3: Eu não entrei pro banco pra ser vendedor. [...] Eu entrei no banco, eu não tinha nenhuma noção de que eu ia ter que ser vendedor. Eu não tinha essa...eu queria fazer uma coisa que eu pudesse pensar, mas eu não penso e isso é frustrante. Eu não invento nada. Eu vou só recebendo, recebendo coisas dos outros e aí às vezes, quando eu pergunto que eu tenho que ter uma ajuda, ninguém sabe. É um desamparo assim total.

T4: Se sofre pra trabalhar, tem que pedir demissão? Por quê?

As metas também foram citadas pelos entrevistados como fomentadoras da competitividade, do individualismo e fonte de desavenças, sobretudo em momentos anteriores à implantação das metas nos setores de suporte ou serviços. De acordo com Gaulejac (2007), a competitividade é fruto do culto ao desempenho que coloca os trabalhadores em uma disputa incessante. Seligmann-Silva (2011) acredita, que tanto a competitividade quanto o

individualismo, são produtos da inversão de valores éticos e morais, colocando em risco a cooperação ao incitar condutas desleais, assim como a destruição da solidariedade.

T3: Eu já tive *stress* com o administrador tempos atrás que a gente já...eu disse pra ele assim: “nós nunca vamos ser uma dupla, porque tu não confia em mim e eu não confio em ti”.

T6: Então essa comparação, inclusive dentro da agência tá gerando muita discórdia. O banco tá alimentando a competição entre os colegas, coisa que antes a gente não via tanto. [...] O banco tá incentivando aquela competição. E assim oh, tu percebe hoje em dia por exemplo, que antes tinha um relacionamento mais próximo também com os colegas, com tudo e isso tá cada vez diminuindo mais, essa parte mais pessoal assim. Tão deixando muito de lado na verdade.

T4: Gerou um estresse, porque dividiu totalmente. E os serviços e nada, pra agência é a mesma coisa. Então, a gente não. Eu acho até que... eu não sei, mas assim, porque a cobrança da agência é muito maior, né. E aí isso gera nos colegas uma revolta. Porque tu tá aqui trabalhando, mas tu não é cobrado. Né, então acho que o pessoal meio que vinha nos cascos com a gente por isso, meio que revoltado assim. Só que agora também, né, as metas estão pra nós também.

Em suma, temos que o atual contexto de trabalho bancário se encontra pautado na gestão gerencialista, que requer intensa capacitação e qualificação, haja vista a preponderância do trabalho intelectual. A rentabilização do sujeito através do estabelecimento de objetivos e constante avaliação desses, advindo daí a substituição da coerção pelo autocontrole proveniente da interiorização de regras e normas, a pressão exercida também pelos pares (LIMA, 1995), a competitividade e o individualismo. Ou seja, os modos de gestão hoje vigentes em empresas privadas e instituições públicas, acentuam “sentimentos de insegurança, desesperança, medos e autoexigências, impondo aos trabalhadores um nível mais elevado de sujeição diante de práticas gerenciais que exploram e violentam” (MERLO, BOTTEGA, PEREZ, 2019, p. 146).

6.1.1 “Hoje eu não me abalo, não é qualquer pressão assim que vai me derrubar.”

Em concordância com o que viemos afirmando ao longo deste trabalho, a lógica financeira a qual está por trás do chamado poder gerencialista, vista sua obsessão por resultados e redução dos trabalhadores a recursos, de acordo com Bottega (2014), tem fomentado reações violentas e assediadoras nos locais de

trabalho. Esse contexto de violência se reflete no ambiente de trabalho, sendo expressado como hostilidade e tensão (GOSDAL, 2017). Diante disso, não nos surpreende o fato de que apesar de apenas nove entrevistados terem registrado ao responder o NAQ-r que vivenciaram ou testemunharam algum episódio de assédio, 12 daqueles relataram ter vivenciado ou presenciado situações de violência.

É possível relacionar tal fato, tanto com o correto entendimento do conceito de assédio moral, que consta no instrumento, uma vez que dos três entrevistados que assinalaram negativamente as questões, dois relataram episódios de violência psicológica. Entretanto, um dos entrevistados, conforme ficou muito claro em seu relato, experienciou efetivamente assédio moral, o qual será detalhado na próxima seção. Mas o que nos chama a atenção é o fato de que apenas um dos entrevistados referiu não presenciar nem ser alvo de violência ou assédio, tampouco mencionar algum episódio que pudesse ser relacionado ao tema. Disso podemos supor que a violência psicológica se encontra amplamente disseminada nas organizações, porém, na maioria das vezes, é banalizada, sendo também mascarada como estratégias defensivas, conforme abordaremos em sessão posterior.

Muito embora concordemos com Soboll (2017), quando afirma que a desigualdade de poder formal ou informal não é uma condição para que o processo de assédio tenha início, nossos relatos demonstram que a violência psicológica infligida aos entrevistados foi de natureza descendente, ou seja, de superior para subordinado. Excetuando um deles, no qual além da participação do superior hierárquico, houve também de um colega do mesmo nível. No caso que segue, o trabalhador relata um ato de violência, associado a uma cobrança endereçada a ele, mas que não era recorrente.

T5: Sim, foi um episódio, houve uma cobrança excessiva. Nem foi por meta, foi por uma atitude que eu tomei em relação a um cliente que ele me puxou num canto e teve uma cobrança acintosa. Mas foi um ato isolado aquilo que, na minha opinião, extrapolou um pouco assim, a boa prática das relações de trabalho, assim que me, eu achei que foi excessiva. Ultrapassou os limites. Mas isso foi um ato isolado, né. Não era algo contumaz, não acontecia sempre isso.

Porém, logo em seguida, ele menciona que esse tipo de cobrança eventualmente se estendia aos demais colegas de trabalho. A cautela, mesmo em

casos pontuais, é necessária, pois conforme Soboll et. al. (2009) e Amazarray (2010), a violência eventual, pode vir a se tornar frequente no futuro, revestindo-se do caráter processual do assédio. No caso em evidência, não foi possível precisar devido à escassez de dados, mas no contexto apresentado de acordo com o comentário verbal que segue, poderíamos pensar na existência do assédio propriamente dito, considerando a questão da vigilância. Isso porque, conforme definição, a diferença básica entre a violência e o assédio é a processualidade, ou seja, se perdura ou não no tempo. Dito isso, temos que, de acordo com a percepção do mesmo trabalhador, os colegas de trabalho eram também alvo de violência psicológica, como descrito a seguir.

T5: Presenciar assim, a gente. Ah, os colegas reclamavam dele, mas eu não presenciei, na minha frente, não. Assim, algo que fosse, que eu julgasse ser um assédio. Talvez ele cometesse, assim tem questões ali, que a pessoa tava te vigiando demais, ele vigiava demais as pessoas, mas eu não considero um assédio.

Mesmo aqueles que negam a existência de atos violentos ou de assédio, quando são interrogados, têm uma história para contar de alguma violência sofrida. O relato a seguir diz de um gerente, que tinha por rotina começar as reuniões com vídeos que, segundo aquele, deveriam motivar o pessoal. Considerando as particularidades de cada sujeito, o que ele conseguiu causar no entrevistado foi um sentimento de perplexidade, devido à sua percepção sobre a mensagem emitida pelo vídeo exibido.

T10: [...] Lá, tinha um gerente geral que levava eles (gerentes intermediários) pra uma salinha e passava uns vídeos. Ele dizia que era de motivação, mas uma vez nós, todo mundo participou de um vídeo que ele mostrou. Eu achei um absurdo aquilo. Só não consigo explicar, mas o vídeo era assim, aquele tipo de coisa assim que tu sempre pode mais, tu sempre pode mais. [...] E ele passou o vídeo. Bah, aquele dia fiquei até com raiva dele. Eu achei que ele nunca poderia ter mostrado um vídeo assim pra colega de trabalho. [...] Mas não assim, que tu vê alguém sofrendo que tá sendo machucado pra fazer tal coisa. Essa é, tipo assim, como é que eu vou dizer...é arrebentar com a corda.

Pelo relato do entrevistado, é possível perceber o quanto aquele vídeo, um ato isolado, foi mobilizador para o sujeito. Obviamente consideramos que a maneira como o sujeito recebeu o ato é muito singular, no sentido que outros que lá estavam com ele, podem não ter se afetado (Segundo ele, outro colega que participava da reunião, também se sentiu incomodado com o vídeo). Por outro

lado, podemos nos questionar: qual o objetivo do gerente com aquele vídeo? Motivar as pessoas? De que maneira? Demonstrando que deveriam literalmente “dar o sangue” pelo banco? Não é essa então uma forma de gestão pelo constrangimento? Pelo uso de ameaças? Mesmo que disfarçada. Pois ainda que considerando a subjetividade do trabalhador e a depender de nossas respostas, a descrição do que foi visto pelo sujeito, nos parece algo de caráter violento.

T10: Mas aquilo, quando tu assiste aquele vídeo e tu já tá no máximo teu e ele ainda quer enfiar uma coisa em ti. Se botar alguém pra trabalhar daquele jeito, a pessoa não trabalha mais agora. A pessoa vai se entregar. Se tu vê a cena assim, quando a pessoa está sendo instigada a fazer uma força que ela já não tem mais, né. Aí tu pode, vai, só falta bater, mas vai, faz, vai, vai...aquilo, tu não vai mais. Se tu trabalhar em pouco tempo, nessa pressão, dessa forma, o cara se acaba. O cara vira ninguém. Por isso, assim, o vídeo foi muito chocante. Depois eu acho que o comentário dele tentou ajustar aquilo só querendo dizer que cada um pode um pouco mais na agência. Mas eu achei que o vídeo foi muito forte. Eu achei muito forte.

Os episódios de injustiça por tratamento desigual ou por falta de parcialidade que ocorrem no banco, tanto contra o próprio trabalhador, quanto aquela que é cometida contra um colega, seja ele mais próximo ou não, também são sentidos como uma forma de violência. Arenas (2013), em sua pesquisa com servidores do judiciário, também verificou que o tratamento desigual é percebido como violência.

T2: [...] eu descobri que uma colega foi demitida por três avaliações ruins, mas não por falta de desempenho. Porque a carteira dela cumpriu as metas, mas ela teve três avaliações ruins e descomissionaram ela. Porque a gerente dela antiga não gostava dela e falava abertamente que não gostava. E ela foi descomissionada. [...] Se eu não gosto de alguém, eu vou fazer de tudo pra descomissionar a pessoa. Tua ainda escuta assim nas tuas barbas esse tipo de coisa.

Outro relato de hostilidade narrado por um dos entrevistados retrata a humilhação sofrida decorrente do processo de reestruturação que vem ocorrendo já há algum tempo no banco em questão. O trabalhador explica que, tempos atrás, foi algumas vezes trabalhar em outra agência, conforme solicitado pela administração, devido às dificuldades em ocupar efetivamente as vagas na agência para a qual ele foi emprestado. Isso posteriormente foi utilizado contra o sujeito, com o argumento de que foi verificado que a agência em que ele estava lotado não precisava mais dele. O episódio, apesar de explícito, não ocorreu na frente dos demais colegas, mas causou constrangimento ao sujeito.

T12: Ele me chamou lá na sala de reunião pra conversar somente os dois. [...] Daí ele começou a citar pessoas tipo, tá sobrando tu. Começou a argumentar a favor de algumas pessoas e tipo, tu não vai fazer falta, né, pra mim. [...] Daí, uma coisa que ele deixou claro pra mim: nas vezes que tu estava em outra agência, tu não fez falta aqui. Tu saiu daqui e tu tendo saído daqui, tu mostrou que a tua presença aqui, não faz diferença; ou a tua ausência não faz diferença. Ele disse isso pra mim. [...] E também porque eu pouco vendo lá.

Destacamos aqui, também, que conforme a narrativa do trabalhador, ele não está entre os destaques de vendas, o que na gestão do desempenho é considerado como negativo. A violência da qual é alvo se “justifica”, pois, segundo a ideologia citada, aos trabalhadores impõe-se a obrigação por resultados, assim como a exclusão dos que têm menor desempenho (GAULEJAC, 2007). Portanto, ao não vender conforme requerido, apresentando baixo desempenho, o trabalhador é alvo prioritário dos cortes.

Uma das grandes dificuldades nos casos de violências e/ou assédio moral é sua identificação. Amazarray, em seu estudo realizado com bancários no ano de 2010, defendia haver falta de informação acerca do tema, o que não se aplica atualmente, pois houve uma expansão nos últimos anos de estudos sobre o assunto. Contudo, a nosso ver, assim como naquela época, hoje ainda os trabalhadores têm dificuldade em identificar o propósito de certos comportamentos sutis ou determinadas estratégias de gestão, os quais estão a serviço da violência psicológica e assédio moral no trabalho. Ademais, consoante com a mesma autora, os trabalhadores evitam se reconhecerem como alvo da violência, pois o assunto ainda é tratado como tabu em muitos locais e associado às personalidades fracas e passivas, ocasionando um estigma àqueles. Nesse caso, a não identificação da violência funciona como um mecanismo de defesa. Assim, como no recorte a seguir, em que o trabalhador expressa as dificuldades de identificação do assédio, justificando com os mesmos argumentos, o fato de os colegas não perceberem, talvez como forma de se defender da solidão de enfrentar sozinho tamanha violência.

T12: Apesar de que os assédios quase sempre são silenciosos, né. Esse caso que eu relatei pra ti não foi nada silencioso, foi um negócio berrante. Mas tem alguns tipos de assédios que são muito silenciosos. Então as pessoas ao redor só vão se dar conta depois que a bomba estourou. Daí as pessoas vão se culpar: bah, eu não vi. Não viu, porque não tinha condições de ver mesmo, porque era, tava acontecendo de forma silenciosa.

T12: Isso. Ele tem um jeito, sabe. Ele tem um jeito de falar, ele não é duro, não deu soco na mesa, nem nada assim. Mas ele fala de um jeito assim, pra tu entender.

O relato anterior ainda se refere ao entrevistado T12, o qual foi “gentilmente convidado a se retirar da agência na qual trabalhava, já que seus serviços não eram mais necessários”. É possível perceber um estranhamento por parte do trabalhador, o qual esperava intensa hostilidade ao receber a notícia de sua remoção compulsória, mas não é dessa forma que o caso é conduzido. Heloani e Barreto (2015) alertam sobre essa questão, pois quando iniciaram os estudos acerca do tema, há mais de 15 anos, o assédio era mais explícito. Ocorre que nos últimos tempos a violência e o assédio têm se tornado mais sofisticados e mais sutis, atingindo desde o trabalhador de chão de fábrica até o executivo superespecializado.

O mesmo sujeito tem sido exposto a outras situações vexatórias, de desprezo e difamação frente aos colegas de trabalho. Apesar de não estar acometido de nenhum déficit cognitivo, conforme constatado em avaliação psicológica solicitada pelo próprio banco, e trabalhar no banco há 19 anos, durante o ano de 2019, foi trocado de função, encontrando muitas dificuldades para realizar suas novas atribuições, até porque nenhum treinamento lhe foi oferecido. Acreditamos que possam estar relacionadas à discriminação, pois conforme Seligmann-Silva (2011), na lógica gerencialista os que demonstram cansaço são menosprezados, assim como os envelhecidos são descartados. Tal afirmação é complementada por estudos de Oltramari, Grisci e Weber (2011) com executivos bancários, demonstrando que o envelhecimento é correlacionado à redução gradativa da utilidade e à falta de produtividade.

T12: E aí, às vezes, aparecia umas coisas mais complexas, eu pedia socorro pra ele, e ele nem dava bola. Quantas vezes aconteceu de eu ligar pra ele, e ele desligar o telefone. De eu começar a falar, e ele desligar o telefone.

As reivindicações também não são muito bem vistas na lógica gerencialista, por essa razão na concepção de Lima (1995), já no momento da seleção, as empresas buscam trabalhadores que consigam melhor se adequar ao seu modo de funcionamento, evitando assim ter a necessidade de modelar comportamentos ou interiorizar modelos de condutas. Caso isso não tenha

ocorrido, a nosso ver, ameaças, difamações e humilhações são as ferramentas utilizadas. Pois, conforme Bottega (2014) complementa, tais condutas têm por objetivo neutralizar um indivíduo ou grupo, no intuito de controlar suas ações e inibir questionamentos.

T12: Teve um dia que eu falei para o A.: A. eu não aguento mais trabalhar no local X. E ele puf. Ele só fez aquele puf que ele faz às vezes dele, virou as costas e foi embora, nem deu bola. E lembro uma vez que ele comentou com alguém, acho que foi com o C., que eu tinha muito mimimi. Porque uma vez que outra eu já tinha desabafado com ele de alguma coisa que eu não tava gostando.

T7: Já presenciei casos de gerente gritando com colega que...até eu chorei junto assim, colega chorando eu chorei junto [...].

O trabalhador T3, após perder sua comissão de gerente, assim como o trabalhador T12, foram colocados para trabalhar em uma função diferente daquela em que atuavam, sem ter recebido treinamento algum. Circunstância essa considerada como vexativa, devido ao fato daquele ficar exposto aos comentários maliciosos proferidos tanto por clientes, quanto por colegas ao não saber realizar determinados procedimentos, mesmo com tantos anos de banco (mais de 18 anos na época da entrevista). Entretanto, apesar de trabalhar no banco há tanto tempo, ocupava outra função há mais de 14 anos, o que justifica sua inexperiência no cargo ora ocupado.

Situações de abuso de poder, intimidação e humilhações também foram relatadas pelos entrevistados. São atos violentos expressos, de acordo com Bottega (2014), através de atos ou palavras. São exteriorizados, em geral, pela chefia imediata, mas também por intermediários a essa ou por pares, mais raramente. Ao tomar afirmativa de Gaulejac (2007, p. 29) que: “entre a lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais”, é possível compreender porque alguns gestores lançam mão de ameaças, para atingir os objetivos impostos pela empresa, a qualquer custo. Em complementação Seligmann-Silva (2011, p. 495) afirma: “[...] para vencer, “vale tudo” – isto é, tudo pode ser atropelado, inclusive a dignidade dos subordinados ou colegas cuja capacidade e dedicação possam ser percebidas como ameaça [...]”. Mas será realmente essa lógica que deveria estar vigente?

No depoimento subsequente, o gerente da agência queria obrigar a gerente de serviços fazer um procedimento no caixa, sem amparo nos

normativos, ou seja, sem a presença do cliente autorizando formalmente, para “ficar bem com o cliente” e quando houvesse necessidade, o cliente adquirisse os produtos do banco. Como ela se recusou, ele a ameaça com um processo administrativo, porém ela sabendo que ele não pode fazer isso, pois não tem uma justificativa plausível, não sucumbe à ameaça.

T4: Não, mas assim, teve um dia que o gerente entrou assim me apontando o dedo na cara: porque tu não quer fazer não sei o que, pá, pá, pá. Não, peraí. É assim, eu vou fazer. Porque se dá um problema eu vou te dar um processo administrativo (gerente da agência ameaça). Tudo bem, pode botar. Eu não vou fazer. Pode fazer o que tu quiser.

No evento que segue, a bancária é obrigada pelo gerente a depor, em uma audiência de conciliação do trabalho, contra a própria amiga, visto esse se negar a enviar outra pessoa no lugar daquela. Fato que causou profundo mal-estar à trabalhadora, pois via de regra, essa depor em favor do banco e contra a impetrante²³.

T13: Eu acho que já. Não recentemente, mas eu acho que já. Uma coisa assim que eu nunca esqueço e essa pessoa, esse homem né, que teve essa atitude, ele nem era da minha agência, mas ele era gerente geral acho que na época. Eu fui obrigada a depor, a participar de uma audiência de conciliação do trabalho de um funcionário e eu era amiga dessa pessoa sabe? E eu não tinha argumento. E eu me lembro que eu chorei na época, que eu não queria ir e ele não abriu mão, e eu fui obrigada, obrigada. Isso aí que eu me lembro...e de ter tido outros assim...e pra mim isso aí foi a pior coisa.

Relatamos a seguir um caso de violência perpetrado por dois colegas de trabalho, um de nível hierárquico superior e outro de mesmo nível que o alvo. A particularidade desse ato consiste em ser uma tortura psicológica que tem a duração de três dias, sendo que no dia do seu desfecho, por conta do ocorrido, o trabalhador alvo é considerado motivo de chacota por todos os demais colegas da agência. Chamamos a atenção aqui para o fato de que a omissão dos gestores é terreno fértil para a propagação da violência no ambiente de trabalho, podendo culminar no assédio moral. Pedrosa et. al. (2017) alertam para os importantes danos, no caso de omissão da chefia, comprometendo a mesma, além da imagem da empresa.

²³ Impetrante é aquele ou aquela que entram com a ação.

T12: Mas a violência no sentido assim de sofrer humilhação pública, de ser exposto, de cair em armadilha montada por colega pra te expor, isso sim, já fui. [...]É, eu vou te dar um exemplo que talvez ele seja meio ridículo, mas aconteceu uma vez, uma véspera de feriado, em S., eu trabalhava na tesouraria. A gente era responsável por recolher os envelopes de todas as máquinas da agência, na época acho que eram umas 12 máquinas. Então era muito envelope de dinheiro, muito envelope de cheque e como até hoje, tem horário pra fechar o sistema, [...]. E eu era responsável por aquilo. O que aconteceu foi que uma vez o meu chefe, ele recolheu uma máquina e escondeu todos os envelopes. Escondeu os envelopes dentro da tesouraria, que a tesouraria era imensa [...]. E ele escondeu numa véspera de feriado. E aí chegou no final do dia não fechava a tesouraria de jeito nenhum, não fechava. E aí, a responsabilidade era minha, porque não fechava aquilo. Eu passei o final de semana inteiro, feriado inteiro, três dias, alucinado com aquilo. Na segunda feira, quando eu passo pela porta giratória, com a cabeça quente, de ter ficado o final de semana inteiro pensando no que tava acontecendo. Quando eu passei a porta giratória, os colegas tavam rindo, eu passava pelos colegas eles tavam rindo. Eu não tava entendendo o que foi. Quando eu abri a porta da tesouraria, os envelopes tavam em cima de uma mesa. O meu chefe, ele tinha escondido de propósito pra estragar o meu feriado. Aquilo foi terrível pra mim. Aquilo pra mim foi massacrante, sabe. Aquela atitude dele. Porque pensa, eu...porque passa um monte de sensação: o que aconteceu? O que houve? Onde é que estão esses envelopes? E até porque naquele momento, eu já começava a levantar a hipótese de que eu pudesse ter dado um sumiço naquilo, que eu poderia ter botado no lixo, pra alguém recolher o lixo e botar lá fora e eu ir lá, recolher o lixo e levar pra casa. Até isso levantou, né. E nada disso tinha acontecido, o cara tinha guardado ali dentro.

E: Houve comentários nesse sentido?

T12: Sim. Dos colegas. E aí o que acontece? Quando eu volto na segunda-feira, depois do feriadão. Aquilo era uma quinta-feira, o feriado era na sexta. Quando eu volto na segunda-feira, o negócio tava ali, os envelopes pra ser processados. Aí queriam que eu risse junto. Uma das pessoas que estavam envolvidas nisso era o A.R. E ele rindo, mas eu não conseguia rir. Eu fiquei com muita raiva.

Na tentativa de tentar compreender situação tão absurda, façamos uso do que assevera Seligmann-Silva (2011), ao considerarmos a violência decorrente de uma estratégia organizacional, no intuito de obter a submissão dos trabalhadores, os gestores são os “agentes visíveis da intimidação” (p. 503), tendo papel intermediário na transmissão das pressões, ao mesmo tempo em que as recebem de escalões superiores. Nesse contexto, as imposições da empresa podem ter como consequência tamanha pressão, tornando-se o gatilho para alguns poucos gerentes liberar o sadismo contido, que agrava as já truculentas exigências organizacionais, impondo-as incessantemente aos subordinados de maneira vexatória ou aterrorizante. Essa seria uma das formas de explicar o

intenso constrangimento e exposição. Considerando o exposto, depreendemos que a perversão do caráter e o autoritarismo nos casos de violência não podem ser excluídas completamente, entretanto a maioria dos agressores são pessoas comuns, reagindo negativamente ao ambiente hostil de trabalho.

Do ponto de vista de Erberle, Soboll e Cremasco (2009), a organização do trabalho por vezes pode constituir-se tão hostil infligindo demasiado medo e sofrimento, que a fim de combatê-los, estratégias defensivas são mobilizadas. Dentre essas, pode emergir a virilidade defensiva, a qual eventualmente é manifesta e expressa através de comportamentos agressivos e violência psicológica. O recorte a seguir demonstra o jogo que o banco muitas vezes faz, ameaçando aqueles que não atingirem as metas de perderem o cargo ocupado. Podemos inferir com isso que muitas vezes os trabalhadores se sentem acuados e reagem de forma violenta, repassando as ameaças.

T10: Com aquela história que se tem de, de repente cargos ameaçados. [...] então ele tem que fazer o grupo dele trabalhar e quando se sente muito coagido, demais, que a situação ficou muito ruim, ele começa a repassar pra ver se... Enquanto que só se fala de uma forma bem, assim, mais tranquila, daí não tem resultado. Então se sente acuado, vai repassar também com mais força, né.

O comentário verbal acima demonstra que, em alguns casos, os atos de violência presenciados são até justificados pelos alvos das agressões. Nesses casos, inferimos entrar em jogo, outro tipo de mecanismo de defesa, a racionalização²⁴, que é amplamente utilizada ao permitir que o trabalhador justifique as adversidades no trabalho. Dessa forma, diante das frustrações oriundas do trabalho, as mesmas são naturalizadas e explicitadas de maneira lógica, no intuito de neutralizar o que é perturbador ou incomoda (GAULEJAC, 2007). Para Seligmann-Silva (2011), mesmo exercendo-a conscientemente, o sujeito desconhece que o objetivo de sua utilização é ocultar experiências dolorosas.

T10: Isso que diferencia nós dos outros, por isso aqui, pra de repente fazer o povo trabalhar tu vai exigir mais, com uma certa pressão, assim

²⁴ Racionalização aqui devendo ser compreendida sob o ponto de vista da psicologia. Um mecanismo de defesa "que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamentos reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis (mas dos quais ele não pode prescindir) uma aparência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro ou sofisticado (DEJOURS, 2006, p. 72).

meio fora do padrão, pra que o cara se mexa. Se não se mexer, muitas vezes ninguém também quer chegar e descomissionar ninguém, mas tu tem que fazer ele trabalhar. Então, de alguma forma tu vai usar um pouco de coação.

O entrevistado T10 expressa verbalmente compreender a necessidade da pressão que certos gerentes exercem sobre os funcionários, a fim de que eles atinjam os objetivos propostos. Uma das possíveis explicações seria por conta de o sujeito já ter sido alvo de violência relacionada ao trabalho, bem como ter se sentido pressionado a atingir as metas impostas, mesmo não sendo responsável pela carteira de clientes. Sendo assim, a fim de suportar a violência sofrida, banaliza as agressões como se não houvesse outra maneira, que não a incidirosa, de cobrar os funcionários.

Por fim, é necessário abordar a questão da autoculpabilização como reação à violência no trabalho, que conforme Oliveira (2015), é recorrente nos casos de assédio e pode levar ao adoecimento. Para Mendes (2018), sentimentos de culpa e vergonha em trabalhadores adoecidos ou, em nosso caso, de quem foi alvo de violência, são decorrentes da dificuldade em perceber que o contexto é produto de um sintoma social. O sentimento de ter feito algo errado, de se questionar sobre o porquê de ser alvo da violência, e até mesmo de atribuir à própria fraqueza ou falta de preparo para situações adversas, aparece no discurso dos entrevistados, conforme segue.

T3: E psicologicamente eu já sofri muita violência quando eu não tava, vamos dizer eu não tava preparado assim, pra enfrentar as pressões como eu to hoje. Hoje eu não me abalo, não é qualquer pressão assim que vai me derrubar.

T3: Isso aí já me fez muito mal e eu hoje, eu tento ser imune. Tento ser imune dessa questão. E assim eu acho que eu to conseguindo bem, relativamente bem agora. Eu não achei que eu ia conseguir, mas eu já fui muitas vezes assim, muitas vezes pra casa com medo que no dia seguinte eu não ia mais ter comissão, não sei o que.

T13: Ele passou a me respeitar, a gente sempre se deu bem. Até que ele saiu de lá, [...], ele nunca mais me tratou (mal). Sempre com respeito e tal. Daí depois eu fiquei pensando, talvez era isso, ele veio de um lugar maior, aonde os funcionários faziam lá suas falcatuas, e ele chegou ali e achou que eu fosse da mesma forma. Então, mas aí depois ficou tudo tranqüilo. Nunca mais ele...ele passou a confiar em mim, [...].

Outro sentimento que emergiu decorrente da violência, da qual o trabalhador foi alvo, está o mal-estar, que no contexto do relato do trabalhador se relaciona ao medo de ser incompetente, visto ter sido rechaçado pelo seu

superior. Para Dejours (2007), o medo aqui é relacionado ao fato de o sujeito não saber se as falhas advêm de sua incompetência ou falhas de prescrições ou da organização do trabalho, o que gera angústia e sofrimento. Bottega (2014) complementa sobre os efeitos nocivos de uma ação assediadora sobre o equilíbrio psíquico do trabalhador, que pode ser mesmo mais deletério do que um período longo. A autora acredita que mesmo um caso isolado pode constituir-se extremamente destrutivo para a saúde mental do sujeito. Um trabalhador dedicado, que passa por uma situação de violência, pode ser acometido por sentimentos de incompetência ao não compreender os motivos que o colocaram naquela situação.

T12: Muito mal. Eu me senti muito mal assim, porque eu tenho um monte de tempo de banco, me dedico ao banco dentro do possível. [...] Que também eu não sou “o funcionário”, mas eu sempre me dediquei, eu sempre procurei assim trabalhar da melhor maneira possível, dentro das minhas limitações. [...] E aí chegar num momento desses assim: receber um pedido desses da parte dele, dessa forma assim, foi muito, eu achei agressivo sabe.

Em síntese, relativamente à violência psicológica relacionada ao trabalho, pudemos ratificar mediante os comentários verbais dos trabalhadores, que aquela é caracterizada por atos hostis, por meio de atitudes, palavras ou comportamentos ameaçadores, desrespeitando, humilhando ou causando constrangimentos ao alvo das agressões, inclusive podendo causar prejuízos emocionais ou psíquicos. Diverge do assédio, por não ser processual, tampouco repetitiva, até mesmo podendo ser um impulso reativo frente à determinada circunstância (EBERLE, SOBOLL, CREMASCO, 2009).

6.1.2 “É, eu acho que a gente naquela situação agiu daquela forma, porque a gente não acreditou em tudo aquilo, sabe?”

No intuito de discutir os tópicos que emergiram das entrevistas em relação ao assédio moral, um tipo de violência psicológica relacionada ao trabalho, vamos rememorar o conceito de assédio adotado nessa tese. O assédio moral é por nós compreendido como a hostilização sistemática de uma pessoa ou um grupo, por meio de intimidações e humilhações, que ocasionam prejuízos pessoais ou profissionais àquele que é alvo (SOBOLL et. al., 2009). Consideramos, portanto,

limitada a definição do assédio sob o ponto de vista perverso-vítima, haja vista a complexidade do fenômeno que é potencializado pelo atual modelo de gestão, pautado na ideologia da excelência, individualismo, controle sutil da subjetividade e degradação dos laços sociais (SOBOLL, HORST, 2013).

No que concerne aos nossos entrevistados, conforme já citado, nove deles responderam afirmativamente às questões de terem vivenciado ou presenciado episódios de assédio moral no trabalho. Desses, dois indicaram não ter ocorrido nos últimos seis meses, mas afirmaram ser nos últimos cinco anos. Um dos respondentes afirma ter testemunhado assédio nos últimos cinco anos e não ter sido vítima, enquanto o outro declarou ser o alvo, mas não ter observado em relação aos colegas de trabalho.

Quanto aos outros quatro, temos que dois assinalaram não ter sido alvos de assédio nos últimos seis meses, contudo vivenciaram e observaram colegas sendo alvo de assédio moral. Um deles relatou a experiência de um colega, pois inferimos não ter se sentido confortável para expor a situação pela qual passou, visto tratar-se de assédio sexual. A outra relatou a situação vivenciada e afirmou ter perpetrado assédio moral contra seus subordinados. Os demais afirmaram vivenciar e testemunhar situações de assédio moral, inclusive nos últimos seis meses, todos praticados por alguém de nível hierárquico superior, classificando-se então como assédio descendente.

Houve um único caso, no qual a entrevistada assinalou no NAQ-r que nunca havia sido alvo de assédio moral, tampouco havia presenciado, porém em seu relato constatamos que na realidade ela foi alvo daquele. Ou seja, era de natureza ascendente posto que foi infligido por seu subordinado. A gerente de contas (T8), logo ao assumir o cargo sendo essa sua primeira gerência, tendo sido nomeada por mérito em vendas, tinha como subordinado um rapaz, o qual sempre que ela solicitava a ele que operacionalizasse algo respondia a ela dizendo: *“Pra mandar tem que saber fazer”*. Na sua interpretação, originou-se ali uma rivalidade decorrente da carência dela no trabalho mais operacional e burocrático, visto ela ter se destacado em vendas. O subordinado dela, por sua vez, tinha o perfil contrário, um conhecimento consistente da parte operacional. Entretanto, na atual conjuntura do trabalho em banco, a venda de produtos e serviços ganha destaque, enquanto a parte operacional é considerada um

entreve, pois não se traduz em números. Nesse contexto, quem consegue converter seu trabalho em números, em rentabilidade para a empresa é bem visto, por outro lado, o trabalho de suporte, é invisibilizado; o que pode acabar gerando conflitos no trabalho, que ao não serem satisfatoriamente solucionados culminam com violência. Segundo ela, a situação perdurou por vários meses, entretanto apesar de sentir-se desconfortável e ficar chateada, não tomou nenhuma atitude, pois percebia que *“o colega era assim com todo mundo”*. Logo, ela não via motivos para efetuar reclamações.

Embora seja um tanto incomum o assédio moral ascendente (PRISCO, TOLFO, 2017), tivemos um segundo relato desse tipo. Nesse caso, o subordinado passou a denegrir a imagem do seu superior, espalhando boatos de que este não trabalhava. Assim como na situação anterior, não houve denúncia ou enfrentamento, e a situação perdurou até o momento em que o subordinado foi transferido para outra agência. Embora esse tipo de assédio seja menosprezado, conforme Hirigoyen (2009), ele também pode ser deletério. Ocorre nesses casos, que o assediado não sabe a quem recorrer, visto esse tipo de queixa em geral ser desconsiderada.

T6: Na verdade eu fiquei triste com o que ele fez. Ele falou mais de uma vez, falou pra mais colegas, daí tipo que era só ele que trabalhava, que eu não passava nada pra ele, tipo as coisas de meta e tal. [...] Daí assim, tipo pra gerente geral ele pegou também ele foi lá falou mal várias vezes. Foi uma coisa assim, que não dava pra entender. Daí distorcia coisas assim, coisas que eu dizia pra ele, ia lá e dizia outra coisa. Horrível. [...] Não dava pra acreditar assim, acontecendo. E aquela raiva assim aumentando, mais e mais.

O terceiro caso de assédio moral ascendente que nos foi descrito também envolveu uma gerente, sendo que nesse caso foi o grupo de subordinados (seis pessoas) que estavam boicotando a entrevistada basicamente de duas formas: retendo ou dificultando o acesso às informações imprescindíveis para o andamento do trabalho e privando-a do acesso aos instrumentos de trabalho (Refere que canetas, grampeador, além de outros materiais sumiam e ninguém sabia onde estava ou onde tinha outro para substituir).

T4: Tinha um substituto depois que o gerente de serviços anterior saiu, que ficou por volta de 1 ano. E aí eu perguntava: tá mas como funciona lá no posto avançado, como é que é tal coisa e perguntava como é que faz isso, como é que faz aquilo? Ninguém sabia nada. Ninguém sabia nada. Tá mas eu tenho que ir lá com o técnico, lá no local X (terminal

fora da agência). Ah não sei, ah não sei, ninguém sabia. Aí fiquei pensando, meu Deus do céu, ficou um ano sem gerente. Como é que a agência funcionou, se ninguém sabe nada, se eles tinham que fazer. E eles não sabiam. Eu tive que aprender tudo, pesquisar, olhar, procurar, ver, descobrir tudo...(risos)...Tu já pensou? Que sacanagem, né! só pra me sacanear, né. Mas daí passou, tudo passou.

Para Barreto e Heloani (2015), a gênese do assédio está intimamente relacionada a atos de intolerância, racismo ou discriminação, os quais podem culminar “em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento (p. 555)”. Destarte, poderíamos inferir que uma forma de assédio tão incomum quanto o ascendente foi “autorizado”, uma vez que estava endereçado a duas gerentes mulheres e a um homossexual, assim como verificado em pesquisa de Arenas (2013). Acreditamos que talvez esses gestores não demonstrassem a postura viril²⁵ requerida pelo cargo, pois, conforme Dejours (2007), o líder do trabalho, quando se “recusa ou não consegue cometer o mal (p. 82)”, ou seja, não lança mão do recurso da virilidade, é visto como fraco e sem coragem. Portanto, incapaz de exercer a função para o qual foi designado.

Os demais casos a serem analisados possuem direção descendente, ou seja, são casos de gestores ou gestoras que assediaram seus subordinados, a qual, segundo Prisco e Tolfo (2017) ocorre mais rotineira e reiteradamente. Assim como nos casos de violência, foram observados constrangimentos, pressão exagerada, excesso de controle, tratamento desigual entre trabalhadores, supressão das ferramentas necessárias para realização do trabalho, além de isolamento, atribuição de função aquém da capacidade do funcionário e por fim um relato de assédio sexual que mobilizou todos os trabalhadores da agência. Pesquisa de Bottega (2014) também relata grande número de insultos, exposição aos demais e humilhações. Alguns dos relatos são um pouco mais extensos a fim

²⁵ Dejours (2007) explicita que a fim de trabalhar nesta nova lógica gerencialista é imperiosa a intensa colaboração, tanto dos gerentes, quanto dos trabalhadores em geral. Mas, para isso, a negação do sofrimento e da injustiça pelo qual todos padecem na empresa é obrigatório. É imprescindível tolerar a mentira, não denunciar e, além de tudo, contribuir para sua produção e disseminação, isso é pelo autor definido como mal. O qual é viabilizado por pessoas ditas normais, não são os perversos ou os paranóicos que o fazem. Mas como essa mobilização é assegurada? É à coragem das pessoas que se recorre, para que essas se tornem cúmplices desse sistema organizacional e façam o “trabalho sujo (p. 79)”. Para isso torna-se necessário que elas se valham da virilidade, a qual é medida segundo o autor “pela violência que se é capaz de cometer contra outrem, especialmente contra os que são dominados, a começar pelas mulheres (p. 81)”.

de proporcionar uma melhor compreensão da situação de assédio em si, do que se fossem efetuados apenas recortes.

Gaulejac (2007) explicita que a gestão gerencialista, em tese, afigura-se como um progresso em relação ao caráter opressivo do sistema disciplinar, tendo em vista o lucro como essencial, viabilizado pela adesão dos trabalhadores por meio da mobilização psíquica. Nesse sentido, o poder repressivo dá lugar à sedução uma vez que “O trabalho é apresentado como uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante” (GAULEJAC, 2007, p. 113). Em consequência, o controle deve ser um controle interno, do próprio trabalhador ao interiorizar as normas da empresa. Mesmo assim, embora o controle explícito não seja tão corriqueiro, ele ainda ocorre, assim como referido pela trabalhadora T2, que afirma: *“Eu encontrei uma pessoa que é mais controladora do que eu. Ele queria saber quantas vezes tu ia no banheiro”*. E, nos casos em que ocorre, verificamos que é de extrema intensidade, causando constrangimento e por vezes sofrimento aos trabalhadores.

T6: A gerente geral faz, só que daí ela bah...se ataca tanto em querer fazer, em querer atender, em querer resolver que ela ataca você, que ela não deixa você ter paz. Tipo se o cliente pergunta alguma coisa, ela já responde lá, ela te liga pelo telefone pra conversar contigo, pra não gerar aue. Mas se um cliente pergunta alguma coisa, ela grita lá da mesa dela, pra responder. Se tu perguntar pro colega do lado ela responde. Se tu levantar, ela já te chama. Se tu conversar com alguém, ela te tortura psicologicamente [...]. Teve o L. ele sofreu mais com a gerente. Ele chegou chorando. Uma vez ele veio conversar comigo às lágrimas, foi chorando pra casa. Eu nunca vi o L. chorando sabe. Fiquei bem assim. Eu falei: mas por que tu não fala pra ela? Porque justamente o que ele tava chorando eram coisas que eu já tinha conversado com ela, mas daí ele também poderia chegar e dizer pra ela: isso não tá legal, eu não to conseguindo trabalhar assim, eu não consigo falar com os clientes, não consigo sabe. Ele vai atender, e ela se mete essas coisas que deixam a pessoa louca. Então ela é bem controladora.

No depoimento que segue também é possível identificar além de um intenso controle empreendido pela gerente sobre seus subordinados, monitorando o tempo que o trabalhador fica o banheiro, vigiando as conversas entre colegas, mas não se limitando a isso e falando abertamente para que todos a ouçam, sobre o controle que ela faz, causando constrangimento ao trabalhador. Podemos pensar aqui que com essa postura a gerente tem a intenção de notificar os bancários de que tempos mortos não são permitidos, pois são improdutivos, mesmo que estejam relacionados às necessidades fisiológicas. Na lógica

gerencialista, “É preciso que o tempo seja útil, produtivo e, portanto, ocupado.” (GAULEJAC, 2007, p. 83).

T6: Então assim, se eu levanto pra ir no banheiro, no início quando eu cheguei lá, se eu levantava pra ir no banheiro, eu dava “cinco pé”, ela: M. e o M.: vem cá, vamo ir junto. Ou então, deu 03:00 horas, terminou o atendimento, tu levanta e: M. tem isso e isso pra fazer. Entende? Tu tava ali direto, direto. Todo mundo tava, inclusive ela. Só que ela é uma máquina. Daí ela quer ver nós como uma máquina [...] Realmente quer tipo, ela quer, é como se você...eu me sinto, me sentia mais antes, agora menos, mas é como se você fosse uma máquina mesmo, como se você fosse tratado como um robô. Se tu vai no banheiro já dá stress, uma largadinha, uma indireta. Cheguei a ter que ouvir um dia assim: mas é que tu demora meia hora pra ir no banheiro. Mas eu, tipo assim, não me lembro de ter levado meia hora pra ir no banheiro. Eu sei que às vezes eu tenho, quando eu to muito nervoso, baixa assim, as tripas flocam, eu vou mais vezes, né. Mas eu não lembro de ter levado. E ela me largou a indireta na frente de todo mundo. Ela me deu uma indireta na frente de todo mundo. E eu só respondi: eu acho que eu não demoro tanto assim pra ir no banheiro. E ela só deu uma risadinha. Então assim, são coisas que além daquele controle que tu é tratado que nem um robô, se tu levanta, eu sou um que não posso conversar com ninguém.

De modo igual aos casos anteriores, o trabalhador mesmo tendo sido constrangido na frente de outros colegas, não efetuou nenhuma denúncia formal. Refere ter conversado inúmeras vezes com a gerente, explicando a ela que sua postura tem causado desconforto a ele e aos demais. Afirma que ela melhorou bastante sua postura, com auxílio de tratamento psicológico. Acrescenta outra reação frente ao assédio, segundo ele, como uma forma de “vingança”, tem importunado a gerente com atitudes que a deixam irritada.

T6: Outra coisa que eu fazia pra incomodar ela: chegava assim pra um colega, sentava do lado e falava baixinho. Mas ela ficava louca. Não sabe o que tá falando. E eu ia lá no colega, falava perto dele e ela não ouvia e ela ficava louca. E eu sempre assim. E eu fui educando ela. Hoje eu ainda...falo baixinho pra judiar. Ela fica louca, ela liga no meu telefone, ela liga pra quem eu to conversando, ela fala alguma coisa, ela me chama. Ela não fala. Mas eu sei que eu judio.

O mesmo trabalhador também passou por outras situações em que foi alvo de assédio moral. Em um dos relatos, ele detalha que o episódio ocorria sempre às sextas-feiras, quando findava seu horário de trabalho e deveria ir para casa, o gerente com a desculpa de conversar o mantinha por quase uma hora a mais na agência, proferindo insultos. Ao verificar que o sujeito estava abalado psiquicamente, ele era liberado. Isso pode ser compreendido na medida em que, segundo Prisco e Tolfo (2017, p. 183), em uma gestão dita perversa, “humilhar,

agredir com palavras, ignorar e realizar “brincadeiras” desagradáveis fazem parte do cotidiano e não são assédios”. Sobretudo, em se tratando de alguém que, conforme verificado no relato anterior, assumia uma postura de reagir, não no sentido de efetuar alguma denúncia, mas de não ficar calado frente aos constrangimentos e humilhações, portanto, provavelmente não era considerado aderente às políticas da empresa, o que não é aceitável.

T6: Ele, se é sexta-feira de tarde, 5h30 antes de eu ir embora ele avisava o guarda pra me avisar, que ele queria falar comigo. Então, eu tava saindo do banco, sexta-feira e ele, e daí eu ia passar lá e daí o guarda: o fulano quer falar contigo. Sempre na sexta-feira de tarde. Daí eu chegava lá bem tranquilo, bem calmo né. [...] daí eu bem calmo, bem tranquilo ia lá falar com ele e ele ficava assim, o tempo que fosse necessário “me dando martelada”. Quando ele via que ele conseguia me abalar, ele me liberava. Ele ficava assim 30 minutos, 40, 45, uma hora dando pau, só paulada, só porretada. Daí eu ficava ali, quando ele viu que ele conseguia me deixar abalado, ele me liberava.

No relato que segue o trabalhador teve uma diferença de numerário nos terminais, a qual é considerada uma falha, por conta disso teoricamente, sofreu humilhação ao ser chamado de incompetente, além de seu cargo ter sido ameaçado. Trabalho de Santos (2009) também demonstra o quanto o mundo dos negócios, em especial os bancos, são implacáveis com as falhas, uma vez que errar custa dinheiro e o objetivo das empresas capitalistas é o lucro a qualquer preço. Em seu estudo, ele descreve evento ocorrido com uma gerente, punida por falha de seu subalterno, a qual além do prejuízo financeiro é penalizada com um rebaixamento de cargo, contexto que provoca sérios prejuízos à saúde mental daquela. Pois, para o autor “O que torna o assédio particularmente destruidor é repetição de situações que imputam humilhação ao outro” (p. 184).

T6: Mas eu lembro que na virada do ano, foi contabilizado os terminais, eram 14 eu acho. Daí deu diferença de novo, daí ele tava...daí ele disse olha M. tu tem que mudar 360 graus, se não vou ter que te descomissionar..., vou ter que descomissionar, tu é muito incompetente. Às 2h30 da tarde, na virada do ano, dia 31 de dezembro, ele me falando essas coisas, né. Daí eu tive que pensar num jeito de resolver aquele problema, enfim. Mas eu passei o ano novo aquela vez, pensando sobre isso.

A ameaça de descomissionamento advém de seu superior hierárquico, o qual é revestido de poder avaliativo sobre a questão do desempenho de seus subordinados, cabendo àquele recompensá-los ou puni-los. A punição na forma de retirada de comissão, caso viesse a se concretizar, impactaria diretamente nas

finanças do entrevistado, uma vez que grande parte do salário de gerentes intermediários do Banco Alfa provém da comissão. Além disso, citamos também os prejuízos à trajetória profissional do trabalhador, quando ele é julgado incompetente. Bem como, a manutenção do estilo de vida, como demonstra estudos de Oltramari, Grisci e Weber (2011), é revestido de importância na medida em que, na sociedade contemporânea, a capacidade de consumo é um dos principais itens pelos quais os indivíduos são avaliados. Mas as ameaças não se restringem às perdas de comissão, elas também abarcam o fechamento de agências, caso essas não efetivem o lucro esperado pela empresa, conforme no relato a seguir.

T4: E aí agora ficou com aquela história de fecha agência, que tava na reta, né, tava na mira que ia fechar, fechar. [...] nessas reestruturações, tão dizendo que quem vender mais, talvez vá ficar a agência aberta, se não vender, vão analisar, daí vão fechar, porque daí não vale a pena. Eu só disse pra ela (pra gerente geral), bom, por hora “tamo” garantido, né. Tá nesse nível. Se der retorno, mantém o ponto. Se não der retorno, fecha.

Intimidações e pressão são corriqueiras, sobretudo a pressão em relação às metas, conforme achados de Amarrarray (2010), Grisci, Scalco e Kruter (2011), Ghem (2013), Colombi e Krein (2016) e diversos outros autores. A fim de compreendermos o que está em jogo aqui, faz-se necessário lançar mão da dinâmica do reconhecimento, visto seu papel essencial “[...] no destino do sofrimento no trabalho e na possibilidade de transformar o sofrimento em prazer” (DEJOURS, p. 34, 2007). Inicialmente destacamos que não há neutralidade no trabalho, o qual sempre produzirá algo, quer no âmbito da saúde, quer da doença (DEJOURS, 2001; DEJOURS, 2007; DEJOURS; MELLO NETO, 2012), sendo assim, caso o trabalho não ofereça reconhecimento, será fonte de sofrimento impulsionando à descompensação. É o reconhecimento que confere sentido ao sofrimento no trabalho. Angústias, dúvidas, decepções e o esforço empregado no trabalho têm sentido se houver reconhecimento, já que não se constitui em uma pretensão secundária dos trabalhadores. “Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho” (DEJOURS, 2007, p. 34), ou seja, a motivação.

Santos (2013), em seus estudos com bancários, refere o reconhecimento como fonte de prazer ao atingirem as metas, sendo enaltecidos pelos superiores,

e no relacionamento com o cliente, quando atende bem ou percebe que pode ajudar aquele a resolver algum problema. Por outro lado, ao não ser reconhecido ou sofrer algum tipo de violência relacionada ao trabalho, que no caso dele foi relativa à percepção de injustiça, é possível que o trabalhador seja tomado por um sentimento de desinvestimento naquele, como quando o entrevistado T3 afirma: *“E aí me desanimei, eu sou só um funcionário temporário. (Risos) Só um funcionário temporário”*.

No relato desta trabalhadora, por sua vez, o que pudemos verificar foi a intensa pressão por vendas da qual foi alvo por muito tempo e que culminou em desmotivação por sentir que seu trabalho nunca era bom o suficiente, ou seja, não era reconhecido pelo seu superior que sempre queria mais.

T2: E aí ele ficava te assediando, porque tu ia e dizia assim: conseguimos vender a maquininha de cartão que tava pedindo; e ele dizia assim: mas e esse cara da maquininha, não faz crédito também? Então ele, nunca nada tava bom. E essa pressão assim te desanimava de falar que tinha feito algum negócio, porque daí ele já ia pedir porque não fez outro. Nem falava, fechava negócio e tudo depois lá ele perguntava quem foi que fez, daí eu dizia: fui eu. Mas daí, sabe cobra outra coisa.

A intensificação das cobranças se torna cada vez maior, na medida em que a tecnologia traz mais instrumentos para isso, como é o caso de celular apoiado pelo *whatsapp*. Este que, conforme a trabalhadora T4, funciona como dispositivo complementar ao controle efetuado via sistema e citado na Seção 6.1 - Gestão Gerencialista – pois cada gerente deve informar suas vendas e/ou de sua carteira/agência, quando da efetivação, para acompanhamento das instâncias superiores. Disso depreendemos que não sendo suficientes as cobranças em horário de trabalho, também invade a intimidade das pessoas, inclusive porque nem mesmo um celular corporativo é disponibilizado à maioria dos trabalhadores. O próprio celular, objeto particular, é apropriado pelo banco na situação explicitada, transgredindo assim Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) dos bancários de 2011, a qual veda aos gestores esse tipo de cobrança via telefone particular dos bancários (SOBOLL, 2017).

Evidenciamos assim a invasão do tempo de trabalho sobre o tempo de vida, a qual Alves (2010) cita como exemplo o banco de horas, amplamente utilizado hoje pelas empresas. Em ambas as formas – seja a cobrança via celular

ou o banco de horas citado - o operário é colocado totalmente à disposição do empregador (ou do capital). Estudos de Oltramari, Grisci e Weber (2011) já evidenciavam isso com executivos bancários que alegaram ter a sensação de trabalhar dia e noite, pelas possibilidades advindas da tecnologia. Nesse contexto, estrutura-se a falta de distinção entre local trabalho e espaço doméstico, uma vez que não há horário para receber as mensagens, elas vêm inclusive à noite, na madrugada, ou como referido pela trabalhadora, nas férias, ultrapassando assim qualquer limite da jornada de trabalho.

T4: Porque assim oh, não é minha ferramenta de trabalho, esse celular é meu, não é corporativo. E é muita cobrança, muita coisa e até coisas de assédio, tipo: se não atingir a meta, não vou liberar as férias; porque vocês querem abono, mas eu to pedindo pra fazer tal coisa e não faz, não cumpre. E é toda hora. Tem às vezes 10 vezes num dia: já vendeu, já vendeu, já fez, e aí? Sabe? Então é desgastante. Fora que funciona nas férias. Eu faço parte do grupo, e bom, eu não tive férias esse ano. Porque o tempo inteiro sabe, 40, 50, 100 mensagens num dia. Porque daí eu nem olho o celular. Eu olhava de manhã e fim do dia. Daí fim do dia tinha tudo. Então assim, tu não desliga.

T7: Porque assim, cobrança tem toda hora. A gente tem cobrança no celular direto. Meta, né. E tem que fazer isso, tem que fazer aquilo, tem que vender isso, tem que vender aquilo.

Em casos mais raros, a pressão e a perseguição se tornam tão insuportáveis que as pessoas não aguentam, elas desistem, mesmo acarretando prejuízos econômicos. Obtivemos relatos tanto de solicitação de descomissionamento, ou seja, os sujeitos renunciaram a seu cargo de confiança devido à intensa pressão do gerente, como também a narrativa de uma entrevistada que testemunhou a colega pedir demissão do banco por conta das pressões e humilhações diante dos demais colegas.

T1: Eu fui um que, há uns anos atrás, pedi uma redução de cargo pra evitar, porque eu chegava em casa e eu me sentia muito nervoso e eu vi que isso tava afetando a família. Então, né, porque eu fui pra função X, pedi uma redução de cargo, redução de salário pra tentar fazer um novo rumo dentro do banco pra melhorar minha vida em casa. Então eu perdi financeiramente pra tentar ganhar um pouco de vida em casa.

T3: Ele fazia uma perseguição pessoal muito forte. Várias vezes. Ele descomissionou várias pessoas. Não descomissionou ninguém diretamente. Ele fez todos se descomissionarem de tanta pressão que ele colocava. Depois em outra agência também, em que ele tinha sido gerente. Ele conta que ele fez o colega sair. Ele pressionou ele tanto, que o colega saiu do banco.

T13: E eu tive colega da mesma função que eu, ela acabou depois eu acho, ela saiu do banco em função, até porque ela já tava aposentada também. Mas, acho que olha muito em função deste mesmo gerente. Então pra ela foi uma coisa muito mais...pra ela foi assim, bem mais pesado. Até porque, talvez ela já via de forma diferente. Mas, coisas mais pesadas com ela e com muito mais frequência também, mas comigo foi uma vez.

E: Tu chegou a presenciar algum episódio com essa tua colega?

T13: Sim, uma vez que ela, eu não lembro assim exatamente mas, um dia que ela tava voltando de férias e aquele primeiro dia, ela tava de férias, voltou das férias e ele falou alguma coisa pra ela, mas eu não me lembro mais direito, sabe. Olha ela foi chorar no banheiro, porque foi demais aquilo ali, sabe. Demais. E depois teve outros episódios assim, que eu não lembro direito. Mas, mas com essa moça foi bem, bem pesado. E foi esse mesmo gerente.

Prisco e Tolfo (2017) alertam que, quando o assédio moral ocorre no ambiente laboral, existe corresponsabilidade da empresa. Ou seja, caso esta não investigue e puna adequadamente as situações de constrangimento, por não dar a devida importância, consente com a violência sucedida, deixando margem para sua disseminação. No relato a seguir o entrevistado narra a história de um caixa que é denunciado por usar a senha de seu superior e perde a comissão por conta do fato. Ocorre que testemunhas atestam que o próprio gerente concedeu sua senha ao bancário, mas aquele não sofreu nenhuma sanção. O trabalhador faz uma denúncia aos órgãos superiores do banco, questionando sua punição e a partir desse momento diversos outros gestores passam a persegui-lo. Novamente aparece a questão de que não é bem visto o sujeito querer que façam valer os seus direitos, espera-se que as decisões, mesmo que injustas, sejam acatadas sem hesitação.

T1: Na verdade começou com um processo administrativo em que o gerente denunciou este caixa, alegando que este caixa tinha acesso à senha do gerente. E, nesse processo administrativo, o próprio caixa e até os laterais dele confirmaram que ele teria o acesso, mas quem deu essa senha foi o gerente, foi o superior. E, depois de dado esse processo administrativo, esse caixa foi descomissionado; a gerente não foi descomissionada, manteve o cargo. Mas ele continuou tentando com os órgãos superiores do banco..., tentar reverter a situação e no fim, devido a esse "tumulto" que ele causou ao setor ou à agência na época, ele acabou tendo a própria perseguição dos próprios gerentes dos caixas e até superiores dos gerentes dos caixas pra tentar tirar ele da agência, pra tentar tirar ele até mesmo da cidade ou do setor. [...] Mas eu sei que, eu lembro de ter ido a reuniões com cargos superiores de dizer assim: o fulano de tal, eu vou tirar ele do cargo, porque ele tá incomodando, ele tá incomodando de tanto reclamar com a diretoria. Então virou uma perseguição a ele, devido a essas reclamações que ele fazia. E ele como

funcionário, era um ótimo funcionário. Eu nunca tive, trabalhei com ele, nunca tive nenhum problema de trabalho com ele.

Atribuição de tarefas inferiores às competências do trabalhador afeta sua autoestima e dignidade, fazendo com que se sinta diminuído. Para Hirigoyen (2009), trabalhos com tarefas de difícil definição estão mais propensos ao assédio, pois há maior facilidade de justificar as mudanças nas condições de trabalho.

T12: Mas eu cheguei a comentar isso com ela. E ela me disse não, mas tá todo mundo nessa situação. (...) Claro que não tá todo mundo nessa situação. E era desconfortável pra mim, porque teve um período que lá atrás tu até tinha o que fazer, mas depois de um período em diante não tinha mais o que fazer. Não tinha mais pasta pra arquivar, não tinha mais nada pra fazer. E daí tava ficando patético aquilo.

O próximo relato diz de um trabalhador que foi humilhado, isolado, sofrendo pressão por metas, e se manteve suportando todo esse contexto de assédio moral sem denunciar, sem reagir e sem o apoio dos colegas. Todo esse quadro culminou com o afastamento do trabalhador para tratamento de saúde, o qual não conseguiu mais retornar ao banco, tamanho o trauma experienciado. Diante disso, buscou trabalho de acordo com sua formação acadêmica e trabalha na área até hoje.

T11: Mas de um colega que foi, que acabou pedindo demissão, que a gente trabalhava junto. E ele realmente assim, ele foi vítima e ele chegou num ponto que ele não conseguia mais nem se defender. Ele não conseguia falar. Ele sofria ridicularizações constantes, ai, era horrível. Eu assistia e não podia fazer nada, porque senão sobrava pra mim, né.

Ele isolava o colega, dava uma meta pra ele e colocava ele tipo no porão assim, sabe? Mas era a mesa de contatos. E aí ele ficava constantemente monitorando ele, cobrando respostas, cobrando relatório do que ele tinha feito e insistia com ele pra ele ter atitudes diferentes, o que exigia mudança de personalidade, o que não era uma coisa possível.

Ele era um colega muito bem quisto, tanto pelos clientes quanto pelos colegas. Só que ele era muito tranquilo, ele não respondia, ele não brigava, ele não sapateava, ele não se exaltava. Ele ficava quieto, baixava a cabeça e trabalhava. Ele não dava motivo pro gerente, tipo assim, inverter o ônus da situação, sabe. E eu acho que era tudo que ele queria. Ele ridicularizava. Teve um dia que ele chamou ele na mesa dele, com todo mundo trabalhando ali. Eu chorei aquele dia por ele, porque a situação foi muito horrível. Eu tinha vontade de me levantar, ir lá e botar o dedo na cara dele, das coisas horríveis que ele disse pro colega. Mas eu fiquei no meu canto, né. Porque era, tipo assim, ele queria fazer isso tipo pra servir de exemplo pros outros, né. Tipo: vocês não se metam comigo, olha o que que eu faço com vocês.

É, eu acho que a gente naquela situação agiu daquela forma, porque a gente não acreditou em tudo aquilo, sabe? Que isso fosse uma coisa, uma prática normal dentro do banco.

Sendo um colega muito bem relacionado com os demais, o isolamento provavelmente foi utilizado para evitar a solidariedade entre os trabalhadores, conseguindo assim que a ameaça fosse mais efetiva. Acrescida de cobranças incessantes pelo atingimento das metas e um controle extremo, constituindo-se em um terrorismo generalizado. Seligmann-Silva (2011) discorre acerca da importância do isolamento, a fim de deteriorar a saúde psíquica e as relações interpessoais, prejudicando além dessas a esfera privada. A dificuldade em acreditar na violência de que o colega é vítima, uma vez que, conforme a entrevistada, tratava-se de uma pessoa querida e competente, provavelmente estava relacionada ao pensamento de que se alguém está sendo maltratado e não fez nada de errado, faz seu trabalho corretamente, qualquer um pode ser o próximo alvo. Essa conjuntura instituiu o medo, corroborando com afirmação de Soboll e Horst (2013) e Oliveira (2015), os quais defendem que por medo de se tornar o próximo alvo, as testemunhas se calam e obedecem, mostrando os resultados esperados ou então se aliam ao agressor, reforçando seu comportamento.

Relativamente ao medo, para Hirigoyen (2009, p. 43), esse “É um motor indispensável ao assédio moral [...]”, ou seja, uma gestão regulada pelo medo é campo fértil para disseminação do assédio e das violências relacionadas ao trabalho. Portanto, diante de práticas explícitas de assédio, instaura-se o medo de demonstrar apoio relacionado aos modos de atuar de alguns gestores, pautadas na manipulação e dominação (EBERLE, SOBOLL, CREMASCA, 2009), ou seja, há uma dificuldade de reação dos colegas (AMAZARRAY, 2010), por conta de tais práticas de gestão. O medo de perder o emprego, o cargo ou de ser igualmente humilhado causa impedimento da ação dos demais. Dejourn (2007) afirma que o medo gera resignação e subordinação, além da quebra da solidariedade entre os trabalhadores, desligando-os do seu próprio sofrimento e do sofrimento do outro. Por fim, é necessário ressaltar que o assédio moral, sobretudo quando se encontra inserido no aparato organizacional, servindo como ferramenta de gestão, afeta todo o coletivo de trabalho (FONSECA, GOSDAL,

2009). Soares (2002) complementa que quanto aos efeitos deletérios do assédio devem ser foco de atenção, não somente o alvo, mas as testemunhas também.

T11: Horrível. Ele podia estar no banco hoje ainda trabalhando. Porque ele veio de outras agências, e ele era um ótimo funcionário em outras agências, mas quando a gente teve esse gerente, ele quase destruiu com toda a equipe da agência e o mais triste é saber, é acreditar que a empresa onde tu trabalha, dá poder pra uma pessoa assim. Dá carta branca pra um profissional desses fazer esse tipo de situação. Isso é muito decepcionante pra quem trabalha saber que a empresa acredita no trabalho desse tipo de profissional.

A dificuldade em acreditar que violências acontecem no ambiente laboral ou a negação das mesmas aliadas ao descrédito dos mecanismos que deveriam manejar e punir os responsáveis por tal violência, também fizeram que um caso de assédio sexual perdurasse por mais de um ano, até o momento em que o gerente foi transferido. Muito embora fosse explicitamente percebido, nenhum dos colegas interferiu na situação. Foi o chamado “pacto do silêncio” (MONTEIRO et al., 2019, p. 94), utilizado aqui como estratégia coletiva de defesa. Além disso, havia o medo por parte da vítima, de ser tachada de “louca” e ser desacreditada frente ao banco.

T3: Assédio eu já vi, inclusive sexual. E é uma coisa ridícula que eu nunca achei que ia ver no banco, mas eu vi. E não foi feito nada na época e se tivesse feito, não ia ser punido o administrador. Iam ter colocado a colega de louca ou qualquer coisa assim e aí foi escondido. [...]

Era uma coisa assim que a gente não acreditava. A gente não acreditava que isso poderia estar acontecendo. E aí a gente na época sugeriu pra fazer uma reclamação e tal.

E: Vocês se deram conta então?

T3: Sim, era totalmente visível. Se ela fosse almoçar às 5 da tarde, ele esperava pra ir almoçar às 5 da tarde. Não largava mais. Uma coisa assim, totalmente absurda. A gente se sentiu muito mal. E aí ela optou na época, ela disse não vai adiantar, porque vão achar que eu sou louca e vão acabar me condenando. A gente tentou fazer os melhores resultados possíveis e aí depois de 1 ano e 7 meses a gente conseguiu exportar ele.

E: E durante esse período, ele ficou lá, e ela ficou lá, e a situação foi permanecendo?

T3: Ah foi, foi terrível. Ela tentava desviar, mas não tinha jeito. Ou ele esperava pra ela ir almoçar, ou se ele via ela saindo, ele dava um jeito, largava tudo e...Era um absurdo isso.[...] Mas aqui foi, bah, uma absurdo. Até os clientes viam isso, era totalmente descarada a coisa. E ela não querendo nada né, o tempo todo. E foi, sabe, se ela tivesse concordado,

ia ter desaparecido aquilo lá, sei lá. Eu acho. Não, mas ela não concordava, e ele não largava. Um horror, aquilo era um horror. E ninguém se sentia encorajado pra fazer uma reclamação contra ele.

Por fim, queremos destacar que uma das gestoras entrevistadas ao fazer o relato do assédio vivenciado, exclama durante a entrevista que também assediava seus subordinados. A trabalhadora narra que todos os dias o gerente da agência ligava para ela, quando o banco abria, caso os trabalhadores não tivessem iniciado o atendimento imediatamente, questionando por que eles não haviam iniciado e afirmando que os clientes não podiam esperar. A partir de certo momento, ela passa a colocar o telefone no viva a voz, para que os subordinados escutassem as cobranças às quais ela estava sendo submetida e que da mesma forma repassava. Pois, em dado momento, os subordinados passam a intimidar essa gerente respondendo a tudo que ela fala, ameaçando acusá-la por assédio. Após algum tempo, ela pára com as cobranças por medo de ser denunciada. Ao ser transferida para outra agência, menciona que recebeu *feedback* de dois subordinados que trabalharam com ela na agência anterior, um diretamente e outro em setor diferente, e ambos referiram que a postura dela na agência atual é totalmente diferente.

T2: Com os meus subordinados, assim pelo que eles comentam com as outras pessoas, eles estão achando tudo ótimo, pelo menos desde que eu fui pra lá. O I. é uma pessoa que já tinha trabalhado comigo na C., e ele trabalha ali e ele me disse uma coisa, ele me disse assim: que eu pareço outra pessoa. Ele me disse várias vezes isso. Ele disse: como é que pode mudar tanto só pelo local de trabalho, pelo tipo de gerência que tu tem de cima, como é que a gente pode mudar tanto, né. E ele me disse assim que ele se sente muito bem comigo, e ele disse que ele me vê muito feliz trabalhando ali. E eu disse: é muito verdade. O C. me disse que ele tinha uma outra visão, não pelo que ele tinha trabalhado comigo, mas pelo que os outros falavam. E ele me disse assim: eu não consigo enxergar a pessoa que as outras pessoas falavam que tu era. Ele disse: eu não consigo ver. Todo dia quase ele me diz a mesma coisa. Ele me diz: mas como, cadê aquela T2? E eu digo: Ah, tu não vai querer ver aquela, porque aquela nem eu quero ver.

A T2, ao expor sua postura como uma gerente, que assediava os subordinados, expressa que para ela também era muito difícil ser assim, mesma afirmativa foi referida por um gestor entrevistado na pesquisa de Amazarray (2010), tanto que, no comentário anterior, ele refere que nem ela quer ver a pessoa que ela era. Atribui fortemente sua postura de assediadora à forma de administração da agência.

O instrumento NAQ-r foi respondido para a agência atual e para a anterior, encontramos diferenças gritantes. Na agência atual marcou apenas três respostas “de vez em quando” para os atos negativos, enquanto na anterior (na qual referiu ser alvo de assédio e tê-lo repassado), a maioria foi para “diariamente”, “de vez em quando” e “semanalmente”, respectivamente. Apenas cinco itens para atos negativos tiveram “nunca” como resposta. A explicação de Hirigoyen (2009) para isso é a de que pode ser uma posição defensiva, que vem de cima para baixo na escala hierárquica, onde gerentes que são assediados por superiores repassam esse assédio aos subordinados. O sujeito ataca antes de ser atacado, como forma de defesa, no intuito de esconder suas fraquezas, temendo que alguém as utilize “como munição (p. 45)”.

T2: Apesar do banco viver dizendo: tu cuida tal coisa. Eu não sei se eu não tenha feito isso também pra alguém, sabe. Eu não vou dizer que a culpa é só do gerente, porque tu fica pressionado, tu acaba cometendo algumas coisas, mas tem que evitar. Porque isso é horrível pra quem faz, quer dizer no meu caso, pra quem faz, pra quem assedia e pra quem recebe.

Outro fato que pode ter ocorrido no caso em questão é que a fim de tolerar o sofrimento ético, no sentido referido por Dejours (2007, p. 36), não o resultante de um mal o qual o sujeito padece, mas aquele experimentado “[...] ao cometer, por causa de seu trabalho, atos que condena moralmente”, a gerente construiu defesas contra esse sofrimento, que a permitiram manter seu equilíbrio psíquico, porém que implicavam não reconhecer o mal que exercia contra sua equipe.

Outra saída possível, proposta por Bottega (2014), seria a indignação com o vivido e a não banalização do mal, com vistas a lutar pela saúde e estabilidade psíquica. Essa opção, porém, não ocorreu. O que foi possível à trabalhadora é que somente, ao não estar mais inserida naquele contexto, dar-se conta das ferramentas de coerção que utilizava e que não faziam bem aos demais e nem mesmo para si.

6.1.3 “[...] tem uma parte que é do banco, que é onde o banco pode agir e a outra parte é de cada um.”

No momento em que conflitos ou violências ocorrem no ambiente laboral, local de interesse para nossa tese, a tendência natural do ser humano é buscar

encontrar o (s) culpado (s). Em se tratando de casos de violência relacionada ao trabalho ou mais especificamente, conforme Gonçalves e Oliveira (2017), o assédio moral, concordamos que os procedimentos diagnósticos devem considerar o perpetrador do assédio, o alvo desse e o ambiente em si. Também é importante não culpar ou estigmatizar o executor da violência, sendo imprescindível uma análise profunda do conjunto dos fatos para a tomada de decisão mais acertada. Mas, o que ocorre corriqueiramente, como constatado nas entrevistas, é a culpabilização pelos outros daquele que foi alvo do assédio/violência; a imputação de culpa a si mesmo, por quem vivenciou a violência; o superior que infligiu a violência também é culpado, por falta de preparo ou por não saber gerenciar a pressão; existindo uma dificuldade em se olhar para o conjunto, incluindo o ambiente de trabalho.

Assim como nos achados de Medeiros et. al. (2017), em seus estudos sobre os sequestros e seus impactos psicossociais e na saúde do trabalhador, referem haver uma inversão de papéis no caso daquele tipo de violência, entendendo que as vítimas devem ser responsabilizadas e mesmo punidas, compreendendo o fato como decorrente de condutas inadequadas do trabalhador. Em nossas entrevistas, também, constatamos que a maioria dos entrevistados culpa o alvo do assédio pela violência sofrida, justificando das mais diversas formas.

Na explanação a seguir, por exemplo, o entrevistado chama a atenção de que a pessoa pode estar “se fazendo de vítima”, por não querer trabalhar. Obviamente, conforme já citado, uma investigação detalhada é necessária, vista a complexidade do fenômeno. Por outro lado, concordamos com Dejours (2007, p. 34) quando ele afirma que: “há os indolentes e os desonestos, mas, em sua maioria, os que trabalham se esforçam por fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal”. Por esse motivo, acreditamos que denúncias de violência ou assédio devem ser levadas a sério e averiguadas, pois, caso não sejam confirmadas, podem ser um indício do início daquelas.

T9: Mas não penso que seja algo fácil essa questão do assédio pra quem tá sofrendo. Mas algumas coisas assim que eu também acho, nunca vivenciei, mas também tem que cuidar, porque às vezes muitas pessoas se fazem de vítima nessa situação, né. Tão ali, não querem trabalhar, não querem fazer nada e, também, aí quando (o superior) chama a atenção é assédio, né.

A forte adesão à cultura do *management* também aparece nos relatos, onde a mobilização individual é indispensável. Além disso, é preciso estar sempre e totalmente disponível para o trabalho, sendo que qualquer atitude diferente dessa é reprovável. Gaulejac (2007) afirma que é preciso adaptar-se às necessidades da empresa, que no discurso que segue aparece na necessidade de dar sempre um pouco mais de si, mesmo em seu horário fora do trabalho. A invasão do tempo de trabalho sobre o tempo de vida não é malvista, pelo contrário, é exaltada. O assédio e/ou a violência são banalizados, percebidos não como realmente o são, mas como oriundos do fraco engajamento do sujeito à cultura da empresa.

T9: Não que não exista, mas também muitos acabam levando pra, pra um lado que não é tudo aquilo, né. E, infelizmente, o banco acaba propiciando que as pessoas se acomodem também, né. Porque em tese a gente tem uma certa estabilidade. Então eu acho que isso acaba, acaba levando. Eu, meu pai é de um outro banco, e ele dá expediente da meia noite à meia noite se precisar, né. Não tem, nunca teve isso. Eu fui numa assembléia ali, teve funcionários que ficaram ali até 10 horas da noite. Foram ajudar os da outra agência a organizar o evento e tal. Eu acho que o banco precisa de um pouco disso, sabe. As pessoas verem que não é só aquelas 6 horas que a gente tá ali ou aquelas 8 horas. Não custa daqui a pouco se eu saí e fui visitar alguém que é cliente, né. Falar ou conversar alguma coisa. Ou se alguém me pedir uma informação, dá informação. Tem gente que se nega a dar a informação fora de horário, tu responder pra um cliente. Às vezes tu tá sacando no TAA, ai me ajuda aqui, não custa nada, ajuda a fazer o depósito ou sei lá, fazer o pagamento. Não, não tá no meu horário. Eu acho que também precisa nós evoluir um pouquinho, até pra não chegar na situação do extremo, sabe. Do abalo psicológico, vamos dizer assim.

Nos relatos que seguem, é o medo da perda do emprego ou da perda da posição que servem de justificativa para que a violência seja tolerada. Uma vez que há metas a serem cumpridas, mesmo que essas sejam absurdas, é preciso se resignar. Do ponto de vista do entrevistado, se os trabalhadores estão sendo pressionados, é porque não estão atingindo os objetivos propostos. Uma das hipóteses para tal posicionamento está relacionada à corriqueira individualização da questão do assédio, quando ocorre a reversão da situação e é o alvo que é responsabilizado por ter sido assediado, ao invés do assediador. Outro ponto de vista está relacionado à introjeção da lógica do dono, em que todos são responsáveis e devem fazer sua parte para o sucesso da empresa, sem questionamentos e independentemente dos custos à saúde que isso possa causar. Nos dois recortes adiante é possível perceber a aceitação das violências

e do assédio moral, como ferramenta de gestão, o chamado assédio organizacional.

T10: Se tu tá numa empresa privada, os caras vão dizer que os teus números são esses e se tu não cumprir eles tu sabe que é fora. Uma coisa de mercado natural, porque se o cara bota objetivos lá, eles têm que ser cumpridos, cada um tem que fazer sua parte pra chegar no todo e fazer. Aquela coisa natural do mercado. Se tu não consegue fazer, vem outro e faz.[...] Não tem como ser diferente.

Há também uma complacência com aqueles que ocupam o cargo de gerentes de agências, na medida em que outros gerentes, seus subordinados, percebem que esses também sofrem pressão e por vezes a repassam. Bicalho Pinto e De Paula (2013) em trabalho realizado em uma empresa Júnior, concluíram que a agressividade narrada, frequentemente é tida como normal tanto entre as vítimas quanto pelos demais, considerada prática imperativa na inclusão dos sujeitos em uma seleta categoria, que em nosso caso se refere aos gestores.

T5: Todo gerente de agência, a maior parte deles quer crescer, né. Querem ascender na carreira. O gerente atual não é diferente.

E: O normal é querer crescer, o que não é normal é...

T5: Passar por cima dos outros.

E: Exato. Que nem um trator. Isso não é normal.

T5: É, isso é o caso que eu referi. Mas é, faz parte né. As relações são assim, [...]. No trabalho também, isso é normal. Eu pelo menos, eu julgo que isso faz parte do jogo. Eu não levo essas coisas para o lado pessoal, sabe. Eu acho que às vezes a pessoa pode cobrar...eu, eu (gaguejando) acho que é um assédio...[...] Acho que, quando isso ocorre de maneira contumaz, isso é um problema, mas se isso ocorre even.. ocorreu uma vez lá. Isso faz parte né.

No que tange à complacência anteriormente citada, acreditamos haver certa identificação do gerente intermediário com o superior, visto ambos ocuparem uma posição em que são superiores, mas também são subordinados. Sendo assim, o entrevistado refere que a cobrança das metas é necessária e, segundo aquele, é o subordinado que não sabe lidar com a pressão, muito provavelmente, porque esse gerente intermediário também é pressionado e amiúde alvo de violência, necessitando negar essa para conseguir continuar trabalhando. Culpa-se o próprio alvo do assédio, por meio da negação ao se

afirmar que não é a violência que está ocorrendo, mas o sujeito que não sabe lidar com a cobrança e leva-a para o âmbito pessoal ao sofrer.

T5: Não eu...eu acho que a pessoa, ela tem que cobrar, ela tem que cobrar, até porque ela também é cobrada, né.[...] É que assim, é difícil tu cobrar uma pessoa. A pessoa logo leva pro lado pessoal, ah ele tá me perseguindo e muitas vezes não é, né. [...] Mas é difícil as pessoas...muitas pessoas, algumas pessoas têm maturidade pra isso, mas muitas não tem, né. Enxergam a cobrança como um ataque ou uma...não pro lado pessoal isso. Não enxergam o lado bom. [...] Eles levam sempre pro lado negativo. É isso que eu penso então.

Por outro lado, é interessante a forma como o mesmo trabalhador, que é complacente com seu superior, quando fala de si ou de gerentes do mesmo nível hierárquico que o seu, confere a culpa do assédio às dificuldades em lidar com a pressão. Justifica ainda que é possível aprender a lidar melhor com as pressões, tendo em vista que o mesmo, com todo seu tempo de banco, nunca agiu de forma violenta com seus subordinados, mesmo em momentos mais tensos.

T5: Não, não dá pra repassar coisas que são responsabilidade minha, pra ela, assim. Então, cada um faz o seu. Nunca, jamais. Jamais passei do ponto com relação a isso. Espero nunca passar. Porque assim oh, a gente sofre uma pressão. [...] a gente sofre uma pressão de trabalho, por resultado né. E acho que às vezes o que acaba fazendo com que algumas pessoas cometam assédio ou é essa pressão né. Às vezes a pessoa não sabe administrar isso, recebe a pressão e não sabe repassar, então acaba sentindo demais essa pressão, né. Eu sempre, eu sou bancário há 19 anos, sempre trabalhei com pressão e sempre administrei bem isso.

Na próxima narrativa, a entrevistada faz uma associação entre sofrimento e fraqueza, declarando que a violência vivenciada é uma questão de ponto de vista e que as pessoas sensíveis é que se sentem assediadas. Nesse caso, nos parece entrar em jogo a virilidade defensiva, que, de acordo com Dejours (2007, p. 103), é utilizada “para lutar contra o medo num contexto de relações sociais de dominação de onde não é possível desertar”. Ou seja, a utilização dessa estratégia defensiva decorre da hostilidade do ambiente de trabalho bancário. Talvez a escolha desse mecanismo de defesa seja devido, principalmente, ao fato de tratar-se de uma gerente mulher, a qual é impossibilitada qualquer demonstração de fragilidade, fraqueza e mesmo feminilidade, devido à posição “viril” exigida por seu cargo.

T13: Porque eu sempre eu, me resolvi muito bem assim sabe. Eu sou, de certa forma bem resolvida com relação às situações. Então eu

não...eu sou muito prática assim, sabe. Então, eu já não fico tão sensibilizada ou eu já não sou tão sensível como outras pessoas com relação a isso.

Em ambientes onde práticas de violência psicológica e assédio moral são recorrentes, verificamos a necessidade por parte dos trabalhadores em dar sentido à violência sofrida. Seguidamente a saída encontrada é a autorresponsabilização. Para Paula (2015, p. 236), nos casos de assédio, o trabalhador vivencia “[...] a perda do lugar social pela ruptura da imagem social anteriormente construída leva o trabalhador a um vazio temporário de si [...]”, experimentando sentimentos de raiva, revolta, vergonha, pesar, medo, culpa ao mesmo tempo em que querem reagir.

T12: [...] eu acho que as pessoas têm uma certa facilidade de chegar em mim. Porque tipo lá no autoatendimento, por exemplo, tem muita gente que me xinga lá, e eu vejo que essas pessoas não xingariam outra pessoa. É que tem alguma coisa em mim, na minha aura, que permite que as pessoas tenham essa facilidade em me tratar desse jeito. Acho que se fosse com outra pessoa, esse V., esse A. não iam fazer isso. Talvez por causa do meu jeito, né. Eu tenho esse jeito bonachão e tal, pra mim tá tudo bem e tal. [...] Eu acho que daqui a pouco eu permito que as pessoas façam isso comigo. E às vezes eu noto que em outras circunstâncias, outros momentos, as pessoas com uma certa facilidade debocham de mim e tal. E eu fico magoado, mas é porque tá em mim, de achar, de permitir isso. Mas é o meu jeito, eu sou assim.

O trabalhador T12 cita um exemplo de quando trabalhava no setor de autoatendimento, mas para justificar um episódio de violência relacionado ao trabalho do qual foi alvo. Assim como em estudos de Pai et.al. (2018) com trabalhadores da saúde, nesse caso os trabalhadores inocentam os perpetradores da violência, atribuindo a si a culpa por efetuar determinadas escolhas ou, no caso do entrevistado, o mesmo ocorre, porém a justificativa para isso é ele ter um perfil de não reagir, de deixar que as pessoas sejam cruéis com ele.

É possível verificar, reiteradamente, a atribuição da culpa ao perpetrador da violência. Esse ponto de vista é o mesmo Hirigoyen (2009), o qual é pautado na dupla agressor-vítima, onde existe a intencionalidade do agressor em desqualificar a vítima, tendo como finalidade o processo disciplinador. Dessa forma, o recurso utilizado é a assimetria de poder. A nosso ver, entretanto, é imprescindível não desconsiderar o contexto organizacional, o ambiente de trabalho. Na afirmação de T2 percebemos o contrário, *“Porque, eu enxergo assim, não é o banco, o CNPJ que te assedia, são as pessoas que estão nos cargos.”*, a

total atribuição de culpa aos ocupantes do cargo. Porém, se essas práticas são recorrentes, é porque deve haver convivência da empresa.

Em seguida, a trabalhadora faz uma narrativa sobre alterações que afetaram a estrutura da agência, havendo separação entre os setores comerciais e administrativos, ocorrendo inclusive a existência de um gerente geral para o setor negocial, e outro, para o administrativo, entretanto os trabalhadores continuaram ocupando o mesmo espaço físico (quando ambos setores eram gerenciados pela mesma pessoa). A gerente intermediária descreve o desconforto gerado, a discriminação e os conflitos da referida divisão.

T4: Porque quando gerou a parte administrativa, ficou a agência e o administrativo, né. Ninguém mais queria se relacionar com o administrativo. Tanto que foi um tempo pra gente...aquela história de verba, vem a verba pro administrativo, vamos fazer a confraternização juntos, não vamos. Vamos fazer com a agência, vamos fazer com o administrativo, sabe. Gerou um estresse, porque dividiu totalmente. E os serviços e nada, pra agência é a mesma coisa. Então, a gente não. Eu acho até que... eu não sei, mas assim, porque a cobrança da agência é muito maior, né. E aí isso gera nos colegas uma revolta. Porque tu tá aqui trabalhando, mas tu não é cobrado. Né, então acho que o pessoal meio que vinha nos cascos com a gente por isso, meio que revoltado assim. [...] Porque daí o gerente não queria mais saber da gente, nós e a faxineira era o mesmo relacionamento. Não preciso de ti.

Um tema bastante recorrente em nossas entrevistas é a atribuição das questões de violência relacionada ao trabalho e do assédio moral ao despreparo dos gestores. Quanto a isso, Battistelli, Amazarray e Koller (2011), em sua pesquisa com operadores do direito, explicitam que esses consideram de suma importância o papel da psicologia na seleção e treinamento dos gestores, como medida de prevenção, evitando que pessoas despreparadas assumam cargos de chefia. Entretanto, sabemos das limitações que nos são impostas no desempenho dessas funções, enfatizando não ser rara a indicação do psicólogo não ser seguida em detrimento da indicação de outras pessoas com interesses diversos. Achados de Amazarray (2010, p. 213) apontam para “apadrinhamentos e favoritismos”, como uma das justificativas para que gestores incompetentes e com falta de conhecimento da função ocupem esses cargos, tudo isso alinhado a uma política de gestão de pessoal.

T4: As metas até são fáceis, comparadas com os conflitos dos subordinados. Falta preparo para resolver os problemas (por parte dos gerentes).

T11: Mas enfim, eu vejo muita gerência média despreparada.

No tocante às afirmações acima, salientamos que, conforme Pedrosa et. al. (2017), não devemos negligenciar as dificuldades de exercer tal posição, visto não ser fácil, ratificado por afirmativa da trabalhadora. Sendo assim, é imperioso o constante aprimoramento das chefias em assuntos afetos à liderança, suporte e amparo emocional. Por conseguinte, seria possível evitar ou ao menos minimizar os efeitos negativos do despreparo de certos gestores.

Mesmo sabendo que, em ambos os bancos pesquisados, existe a atuação de psicólogos, em um deles de forma mais insipiente ocorrendo somente para cargos a partir de gerente de agência; enquanto que, no outro, a intervenção ocorre para os demais cargos que implicam promoção também. Diante da conjuntura apresentada, queixas com relação ao despreparo dos gerentes ainda ocorrem, sobretudo dizendo respeito à necessidade de saber lidar com as pessoas. Nosso ponto de vista é de que o escasso interesse nas pessoas está alinhado à lógica quantofrênica²⁶ que impera no setor bancário. Pois, como já verificamos em outro estudo, as pessoas não são vistas como sujeitos, elas são o número que apresentam no final do semestre (MATTOS, 2016), sendo cobradas para apresentar o número que as definirá.

T7: A gente vê isso, que vem de cima né. [...] Eles parecem que não têm esse preparo pra como falar as coisas com as pessoas, como lidar com as pessoas. Porque é assim, uma incompetência, porque tem que ir lá, tem que fazer, tem que vender, não conseguiram, como é que pode, que não consegue, não sei o que. E assim vem, de cascata, né. De uma forma, acho que falta o banco trabalhar um pouco isto nas pessoas que viram os cargos altos, né, os cargos mais altos. Porque querendo ou não, todo mundo tem que aprender a lidar com pessoas, é o principal, né.

Para Nunes, Tolfo e Espinosa (2017), alguns fatores contribuem na ocorrência do assédio moral como: desequilíbrio de poder explícito, líderes fracos, permissivos ou inadequados, cultura organizacional rígida ou indisciplinada, e descontentamento ou insatisfação com o trabalho. Do ponto de vista da entrevistada, a mesma sofreu violência por parte de seu superior, assim como outros colegas, devido à incapacidade de administração do gerente, do

²⁶ A quantofrenia para Gaulejac (2007) consiste na tradução sistemática de fenômenos sociais e humanos em números, ou seja, acredita-se ser possível compreender e dominar a realidade por meio de instrumentos de medida.

despreparo que culminava em agressões, a fim de maquiar suas falhas. Dejours (2007) contribui para explicitar o cenário apresentado, pois os gerentes também se encontram sob o domínio do medo: de mostrar suas dificuldades, de parecerem incompetentes, de que seu medo ou suas falhas sejam utilizadas contra eles próprios.

T13: Talvez ele um pouco despreparado para função, né. Talvez um pouco inseguro e aí pra que aquilo ali não transparecesse, ele agia de uma forma um pouco mais grosseira, se é que dá pra chamar assim. Mais impositiva, né. Eu considerava ele assim, um gerente fraco. Eu considerava assim. No trato com as pessoas. Talvez aquilo ali era a forma dele se resguardar, a forma dele...(pausa longa). Como se ele usasse aquilo ali como um escudo, pra ele se...pra ele ficar na boa e daí ele acabava sendo grosseiro com os outros. Por que? Porque ele não era um bom gerente, ele deixava a desejar em vários aspectos. De repente por isso. Essa seria uma explicação, assim.

Em depoimento posterior, pela primeira vez, encontramos uma despersonalização daquele que comete a violência. No diálogo entre dois gestores acerca das pressões desmedidas empreendidas por seus superiores, os mesmos concluíram num primeiro momento que se trata de uma atribuição do cargo. Aqui encontramos a ideia oposta às demais, retirando toda a responsabilidade do sujeito e atribuindo somente à instituição, materializada no cargo do gestor. Nesse caso, também, consideramos ser uma visão parcial, por desconsiderar os sujeitos envolvidos na interação. Pois, apesar do contexto, o gestor é um sujeito, que faz uma escolha ao agir de determinada forma, a qual é relacionada também às suas vivências pessoais. Na continuação do diálogo, entretanto, emergem as idéias conflituosas, que acabam por atribuir a culpa ao gestor, como nos casos anteriores.

T7: Isso vem, vem vindo a gente sabe né. Daí eles naquela ânsia, naquela vontade que precisa, que precisa, acaba se exaltando e acaba extrapolando né. E falando coisas que não deveria e tal (inaudível).

T6: Às vezes, é a atitude do próprio cargo.

T7: É, às vezes, da própria pessoa. É isso também.

Por fim, alguns trabalhadores são capazes de perceber a complexidade dos fenômenos: violência relacionada ao trabalho e assédio moral, explicitando que existe a responsabilidade organizacional. E, adicionalmente, existe a responsabilidade individual, no sentido do que fazer e como lidar com aquela

carga toda de cobranças que está recebendo. Assim, como referido pelo trabalhador T3: *“Não, tem uma parte que é do banco, que é onde o banco pode agir e a outra parte é de cada um.”* Mas ele complementa: *“E daí eu acho que cabe ao banco fazer melhor às vezes a seleção de quem ele vai colocar como administrador.”* Destacamos, contudo, que não se trata apenas disso, de processos seletivos, mas de políticas efetivas contra as violências no trabalho. Isso porque, T2 afirma: *“Apesar do banco viver dizendo: tu cuida tal coisa. [...] Eu não vou dizer que a culpa é só do gerente, porque tu fica pressionado, tu acaba cometendo algumas coisas, mas tem que evitar.”* Portanto, não é apenas advertir sobre o assunto, mas discutir, refletir e tomar providências efetivas.

6.1.4 “[...] é muito difícil passar por isso.”

A presente sessão tem por objetivo demonstrar alguns dos sentimentos verbalizados pelos trabalhadores ao serem questionados sobre o que sentiram ao vivenciarem ou testemunharem episódios de violência relacionada ao trabalho ou mesmo o assédio moral. Conforme Alkimin (2007), a gama de afetos relacionada a tais episódios é muito variada, como: medo, angústia, revolta, indignação, desvalorização pessoal. Ambrósio, Lima e Traesel (2019) acrescentam a culpa e a fraqueza. Todos esses podendo culminar tanto com o adoecimento físico, quanto psíquico. Além disso, baixa autoestima, perda de produtividade, absenteísmo e saída da organização, seja por “vontade própria” ou demissão.

Na população por nós pesquisada, a maioria desses sentimentos foram citados, demonstrando assim que cada trabalhador experiência a violência de maneira muito singular. Os sentimentos de medo e insegurança foram mais recorrentes, e alguns não conseguiram nomear o afeto sofrido.

Nos casos de assédio moral e assédio sexual, que mobilizaram a agência inteira, o sentimento expresso foi de medo. Esse relacionado às possíveis retaliações que qualquer um que denunciasse ou reagisse poderia sofrer. Consequentemente, instaurou-se o pacto do silêncio, para fins de proteção do coletivo, que por sua vez consentiu com que os trabalhadores alvos do assédio continuassem submetidos àquela situação.

T3: A gente se sentiu muito mal. [...] E ninguém se sentia encorajado para fazer uma reclamação contra ele. Ele fazia uma perseguição pessoal muito forte. Várias vezes.

T11: [...] é complicado, porque é um funcionário contra a pessoa de confiança do banco. E a situação, como a pessoa de confiança do banco coloca a situação é que se mais alguém se envolver, a situação fica complicada pros demais também, sabe. [...]

E: E você acha que os colegas tinham esse mesmo sentimento que tu tem por medo?

T11: Sim, todo mundo tinha medo.

O medo também foi relacionado à pressão por metas, essa conforme mencionado, extremamente intensa, sem limite de dia, horário ou quantidade para tal. Além de causar sentimentos de insegurança e desgaste, é motivo de ameaças relacionadas à perda de cargo.

T10: Eu to no cargo de assistente, o meu sentimento de medo é um.

T7: Não, nunca tá tranquilo, tu sempre tem que ficar pensando, bah, esse mês tá, e o mês que vem? Tu nunca sabe. Cortes de cargos e comissões – medo constante. Mas a forma de tratar quando a pessoa, a agência não consegue tá sendo cada vez mais complicado no banco, até por simplesmente cortar e pronta, tá. Não serve mais, tchau pra ti. Isso gera bastante ...insegurança.

T4: Então é desgastante.

Trabalhadores que já foram rebaixados de cargo ou que foram transferidos de agência arbitrariamente têm dificuldade em expressar o que sentiram, referindo ser uma situação muito difícil. Também declararam ter vivenciado irritação, tristeza, desprezo e sentimento de inferioridade. Inferimos que analogamente aos trabalhadores acometidos por doenças físicas relacionadas ao trabalho, como LER e Dort, aqueles também se sentem estigmatizados, uma vez que durante anos prestaram um serviço ao banco e, por uma questão de redução de quadro ou produção insatisfatória, são descartados de uma hora para outra, sem aviso prévio. Num contexto no qual o número produzido pelo trabalhador tem enorme valor, o sujeito trabalhador não tem valor algum.

T3: Eu sei que é muito difícil passar por isso. É uma coisa que eu não imaginava. Se eu tivesse tido assim alguma, ah, tu tem que se preparar, não sei o que, senão vai acontecer, a carteira vai ser extinta no final do semestre, alguma coisa assim, eu poderia ter me preparado.

T11: E aí eu me senti assim, muito desprezada, porque eu acho que essa notícia não poderia ter sido dada dessa forma, sabe? Porque aquilo

foi uma coisa assim muito, eu me senti muito inferiorizada com aquilo, muito desprezada. Poxa vida, sabe. Praticamente 10 anos de função, não muito mais de banco e os meus melhores anos dedicados, sabe. E aí simplesmente tu não ter nem a dignidade de ser informada com respeito, sabe?

Aquilo me deixou muito triste. Fiquei muito chateada, assim. [...] Foi um choque pra mim assim, porque a gente sempre pensa: bah, a gente sempre dá o melhor mas....Reavaliei, a partir daquele dia muitas coisas quanto ao meu trabalho:[...]

T12: Daí eu comecei a ficar indignado com aquilo ali. [...] Muito mal. Eu me senti muito mal assim, porque eu tenho um monte de tempo de banco, me dedico ao banco dentro do possível. [...] Bah, pra que isso. É demais. Eu achei que foi uma desconsideração comigo.

T12: Nossa, eu me senti muito mal. Me senti traído, me senti mal, com uma sensação muito ruim. Me senti...porque na época, era uns 10 anos atrás, eu já tinha uma boa idade. Tem momentos na vida que tu não pode ser submetido a esse tipo de situação. Daí, bah, me senti traído, um monte de sentimento negativo. Ao mesmo tempo, teve a sensação de alívio, né. Achamos! Mas na verdade a gente “não achamos coisa nenhuma”, porque não tava perdido. Alguém escondeu. E aí, eu não vi graça nenhuma naquilo. Até hoje, eu não vejo graça nenhuma naquilo.

O sentimento de irritação por ser compulsoriamente obrigado a deixar seu posto de trabalho e assumir em outra cidade é externalizado, mas imediatamente racionalizado a fim de que seja suportável ao trabalhador se submeter aos desmandos do banco. O trabalhador tenta amenizar a situação afirmando que o cerne da questão é a indefinição, pois o mesmo sabe que será transferido, foi pressionado pela gerência para se cadastrar no sistema do banco como voluntário para tal, mas ainda não consegue fazê-lo, tampouco sabe se conseguirá ficar perto da família ou não. Tal conjuntura inclusive ocasiona desmotivação ao entrevistado.

T12: Eu to por aqui, né. Eu não vejo a hora de sair. Ou então tipo assim, tá, tu não vai mais sair, tu vai ficar. Daí tava ótimo também. Pronto, tá definido que eu vou ficar, daí tá. Porque eu não tenho mais vontade assim tipo, ele deu aquela planilha pra gente chegar nas pessoas, nos beneficiários do INSS pra oferecer CDC consignado. Com que ânimo eu vou oferecer isso? Não tem né. Mas tu não tá aqui pra ouvir desabafo. A indefinição me irrita sabe. Irrita muito, mas isso aí é coisa da vida.

Estudos de Olivier, Perez, Behr (2011) com bancários afastados por transtornos mentais e de comportamento, também, demonstraram que as transferências arbitrárias, bem como a falta de perspectiva de ascensão profissional ocasionam sentimentos de desmotivação e aborrecimento aos trabalhadores. Em nossa pesquisa, além de expressarem aborrecimento, os

entrevistados também mencionaram a raiva e o desconforto como resultados de processos de assédio moral e violência relacionada ao trabalho.

T6: Daí eu lembro que dificilmente eu fico com tanta raiva de alguém, daí eu lembro que eu falei assim: “eu quero que tu sintas o que eu to sentindo, que tu passe pela mesma coisa que eu”.

T8: Desconfortável, chateada.

T13: Chateada.

Em face ao apresentado, concordamos com Rodrigues e Freitas (2014), que sentimentos como raiva, medo, culpa, ser alvo de coação ou forçado a pedir demissão ou transferência (acrescentamos este), deprimir-se ou produzir alguma doença grave, são preocupantes reações que muitas vezes não podem ser revertidas. Destarte, processos de assédio moral, mas principalmente a violência no trabalho, que é pontual e pode ser o início daquele, devem ser caracterizados, manejados, mas acima de tudo, prevenidos.

6.1.5 “[...] e o ambiente de trabalho, ele é muito do que é a administração da agência.”

Na sessão em pauta, nosso intuito é discutir brevemente as relações sociais no ambiente laboral, particularmente de mando e subordinação e entre colegas, bem como sua influência na sensação de bem-estar no trabalho. Isso porque as relações sociais se correlacionam intimamente com a violência psicológica e o assédio moral. Concordamos com Amazarray (2010) e Soares e Villela (2012) quando afirmam que o assédio moral é ao menos, em parte, decorrente da forma como as relações humanas são pautadas no trabalho em cada empresa. O depoimento que segue corrobora com a afirmativa anterior, ao menos parcialmente, visto que, conforme referido pelo trabalhador T12, quando sai de uma agência onde sofreu violência e vai para uma agência nova em que o estilo do gestor era mais democrático, isso se reflete na disposição com a qual encara o trabalho na nova agência.

T12: Daí eu pedi transferência pra B.P. Bah, daí foi o paraíso pra mim, né. Porque B.P. era tudo de bom, as pessoas maravilhosas lá e tal. O gerente era muito bom.

A T4, por sua vez, trabalhava em uma agência relativamente grande, na qual foi alvo de assédio moral, além disso, sua equipe era desconsiderada pelo gerente geral, tendo ela inclusive sido desrespeitada por esse. Um tempo depois é transferida para uma agência menor, na qual a principal gestora é uma mulher. Ela entende que menos pessoas geram menor número de conflitos, porém atribui ao trabalho em equipe e à cooperação as boas relações de trabalho, conforme segue:

T4: E daí aqui já, claro tem menos gente, menos pra se conflitar. Tendo menos funcionários é mais fácil. Mas aqui é muito assim, quem que fecha, quem que abre, tem que fazer tal coisa, o pessoal se ajuda, é mais fácil.

Ainda, no tocante aos estudos de Amazarray (2010), os próprios gestores constataam que um tratamento mais acolhedor e empático é percebido mais positivamente pela equipe, destacando que nesse contexto emerge maior comprometimento e consideração pela chefia. Na próxima narrativa, o trabalhador exprime justamente isso. Ele aceita uma solicitação que lhe causa um transtorno, a fim de auxiliar um gestor com o qual sempre pôde contar e que o tratava dignamente.

T12: Eu não conhecia a agência. E daí o gerente da agência, como eu gostava muito dele, gosto dele até hoje. O gerente da agência, ele tava assim numa situação que ele precisava indicar alguém da agência pra ir pra J. E eu notei que todo mundo deu um passinho pra trás. Eu pensei: bah, esse cara é um cara maravilhoso, eu vou ajudar esse cara. Eu não podia fazer isso, porque imagina tem a esposa, a filha em casa, ir pra um lugar distante, não conhecia ninguém e tal, e sabendo que o meu conhecimento de banco é muito pequeno. Mas eu cheguei nele e disse: bah, eu vou. Pra ajudar ele. Aí eu fui.

Mendes e Siqueira (2014) chamam a atenção para como as novas formas de gestão pressionam as pessoas que trabalham tolhendo a emergência de um sujeito com o mínimo de autonomia. Isso por conta do excesso de normatização dos processos. Entretanto, certo grau de autonomia, em um local em que há cooperação entre os colegas e empatia, favorece a satisfação no trabalho. Em consequência, resulta no aumento da produtividade, conforme revelado:

T2: Porque o meu superior, ele é maravilhoso, ele deixa a gente trabalhar. Ele direciona e ele deixa tu trabalhar. Ele não fica te cobrando a cada 5 minutos. Ele não te incomoda, tipo: tu vendeu um seguro de vida, mas porque tu não fez também um plano de previdência? Não, ele te elogia daquele produto que tu vendeu, ou daquele atendimento que tu

ganhou nota 5 no atendimento. É só elogios bons. [...] Ele trata a gente como gente. Não como uma matrícula do trabalho.

As condutas pautadas na autonomia, diálogo e colaboração são a exceção. Comumente, o que encontramos nas agências e nas empresas em geral são posturas mais conservadoras, do tipo: “o chefe manda e o subordinado obedece sem discutir”. Amazarray (2010) descreve esse tipo de relato dos seus entrevistados em relação aos superiores, porém aqueles referem procurar pautar sua postura em posições mais democráticas. A seguir, depoimento de gerente de contas que age como porta-voz dos demais colegas da agência, solicitando que a gerente geral aja de forma diferente com aqueles, por estar causando mal-estar, nos momentos de atendimento, ao qual ela responde que ele deveria ouvir sem retrucar.

T6: E eu disse assim: você não tem que se atacar tanto, quando vem um cliente. Tem que ter mais calma, tu atucana todo mundo, ninguém consegue trabalhar direito. Isso é uma reclamação que todo mundo tá tendo, não é só eu que tô te falando. Eu falava tudo o que eu achava que tinha que falar pra ela. Ela me disse uma vez: tu tem que aprender a ouvir e ficar quieto quando eu falo as coisas pra você.

O entrevistado T1 atribui a falta de diálogo entre os trabalhadores, sobretudo entre cargos de chefia, a maioria dos conflitos. Esses que, caso não sejam sanados, vão aumentando de proporção, podendo transformar-se em violências ou assédio.

T1: No geral eu percebo que a maioria das agências tem uma pequena guerra entre o setor administrativo e o comercial. Nas que eu trabalhei, não teve isso, mas foi mais porque eu cheguei, eu como representante, com o cargo maior do administrativo dentro da agência, cheguei pro gerente geral da agência e conversei com ele pra gente tentar negociar e ter um ponto de equilíbrio, pra evitar essa guerra entre comercial e administrativo. Pra tentar manter um bom clima entre os dois setores, né.

Em acordo com o senso comum, diz-se que o ser humano não gosta de mudar ou não quer mudar, porque tem medo do desconhecido. Nesse caso, acreditamos que o medo está relacionado ao conhecido, à perspectiva do que poderá ser encontrado em outra agência. Ou seja, o receio de encontrar em outras agências, em geral, gestões tolitárias, reguladas pelo medo, faz com que algumas pessoas prefiram ficar onde estão. No exposto abaixo, a entrevistada conta histórias de colegas de trabalho que referiram não pedir transferência para suas cidades de origem ou mais próximas de sua moradia, por conta do medo de

encontrar um ambiente de trabalho ruim. A trabalhadora em questão é bem explícita ao relacionar o bom clima da agência com a forma de gestão.

T13: Talvez até da forma como nós gestores lidamos com os funcionários e faz as coisas acontecerem, como a gente acaba envolvendo eles, então é uma coisa bem tranquila mesmo. Porque a gente vê assim, que tem muita agência que não é assim e aí eu acho interessante que eu tenho colegas ali que moram em N. H., em S. L., tem um que já tá há 5 anos ali, ele entrou aqui e ele tem muito receio de pedir transferência pra uma outra agência porque ele sabe, né. Ele perde, sei lá, três horas por dia pra vir de ônibus, mesmo que seja em N. H., nem é tão longe, mas perde tempo, e aí ele fica com receio de pedir transferência. Mas claro, porque, porque ele tá num ambiente de trabalho que é bom e aí ele não sabe o que que ele vai encontrar em outros ambientes de trabalho. E é onde tu passa tuas melhores horas. Fica sempre pensando isso. Porque tu tem que ter um ambiente legal. [...] Claro, e o ambiente de trabalho, ele é muito do que é a administração da agência. Não adianta. Se for um, gestores que não, sei lá, gestores muito fracos, tu não vai conseguir agregar assim.

Podemos inferir do exposto ao longo dessa sessão, que em relação à essa temática, os trabalhadores associam o agradável ambiente de trabalho ou não, diretamente, ao gerente da agência, até por ser ele o principal mediador entre os interesses da empresa e do funcionalismo naquele local. Nesse sentido, entendemos ser ele a figura principal a dar o tom de como se darão as relações sociais no local de trabalho.

6.1.6 (O trabalho, a pressão) "Tem piorado. Isso que adocece, né."

Nesta categoria temática temos o intuito de descrever as questões de adoecimento relacionado ao trabalho que emergiram e que foram pelos trabalhadores relacionados às pressões, sobretudo para o alcance das metas; assim como a intensificação dos ritmos de trabalho aliadas à sobrecarga, conjuntura que pode trazer prejuízos psíquicos aqueles que trabalham. Isso quando não estão associadas às violências relacionadas ao trabalho, das quais se destaca o assédio moral.

O quadro apresentado afeta sensivelmente a organização do trabalho. Decorrente dessa dura realidade, dados da Previdência Social que consideraram a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez, demonstraram que os transtornos mentais e comportamentais figuraram como a terceira causa de incapacidade para o trabalho, entre 2012 e 2016 (SECRETARIA DE

PREVIDÊNCIA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017). Ao apreciarmos a concessão do auxílio acidentário no mesmo período, a maior incidência de casos foi de reações ao stress grave e transtornos de adaptação²⁷ (F43), representando 31,05 % dos afastamentos; seguido de episódios depressivos²⁸ (F32), 27,11%; e outros transtornos ansiosos²⁹ (F41), com 21,10%. Porém, é preciso destacar os inúmeros casos de sub-notificação, pois se tratam de doenças “invisíveis”, as quais por esse motivo não são percebidas no âmbito físico, sendo de difícil reconhecimento.

Os dados apresentados, de certa forma, ratificam o levantamento efetuado por meio do SRQ-20, uma vez que sete dos 13 entrevistados responderam afirmativamente à questão seis (Sente-se nervoso (a), tenso (a) ou preocupado (a), enquanto seis deles declararam dormir mal (questão número três), podendo sugerir episódios depressivos ou transtornos ansiosos. No mesmo sentido, também tiveram quatro marcações positivas a questão nove (Tem se sentido triste ultimamente) e três marcações para as questões 15 (Tem perdido o interesse pelas coisas) e 16 (Você se sente uma pessoa inútil, sem préstimo).

Evidenciamos, entretanto, que somente três entrevistados responderam que o trabalho é penoso (questão 13), ou seja, todos relataram ter sofrido violência ou assédio no trabalho. Daqueles que responderam negativamente à essa questão e também vivenciaram episódios de violência ou assédio, acreditamos que tenham construído estratégias defensivas muito efetivas contra o sofrimento, a fim de impedir o adoecimento. Merece destaque ainda que daqueles

²⁷ Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação - sua definição não se restringe à sintomatologia e à evolução. Necessita de um ou outro dos dois fatores causais seguintes: um acontecimento muito estressante suscita uma reação de “stress” aguda; ou uma alteração significativa na vida do sujeito, que implica consequências desagradáveis e duradouras e resultam em um transtorno de adaptação. Dados da CID 10, disponíveis em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>.

²⁸ Episódios depressivos - a depressão pode ser leve, moderada ou grave. O paciente demonstra rebaixamento do humor, redução da energia e diminuição da atividade. Capacidade de experimentar o prazer alterada, perda de interesse, redução da concentração, fadiga, mesmo com pequeno esforço, alterações no sono e apetite, diminuição da autoestima e falta de confiança em si, autculpabilização e sentimento de não ser digno, lentidão psicomotora, agitação, redução da libido. O número e gravidade dos sintomas determinam o grau da depressão. Dados da CID 10, disponíveis em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>.

²⁹ Outros transtornos depressivos - são caracterizados por manifestações ansiosas que podem ou não ter sido desencadeadas pela exposição a situações específicas. Dados da CID 10, disponíveis em: <http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm>.

três, dois tiveram rebaixamento de cargo; um deles diretamente relacionado à reestruturação do banco, e outro, extraoficialmente, por motivo de desempenho.

Apesar de não considerarem o trabalho penoso, alguns dos entrevistados fizeram a associação entre seu adoecimento e as condições de trabalho. Como no caso do trabalhador que refere ter realizado tratamento psicológico por longo tempo após um episódio de violência no trabalho. Vale salientar que, muito embora tenha reconhecido a sintomatologia como relacionada à violência vivenciada, também se autorresponsabiliza, afirmando que a culpa não é somente dos agressores, mas de questões particulares também. Assim, como no nosso caso, Santos Júnior, Mendes e Araújo (2009), citam sintomas depressivos e autodepreciação no adoecimento psíquico de bancários.

T12: Eu entrei em depressão. E eu comecei a ficar com dor de cabeça, muita dor de cabeça. E aí quando eu vim pra agência, isso provavelmente tem muita coisa de mim e não do M., não do A., tem muita coisa de mim. Eu tava deprimido e eu tava com fortes dores de cabeça, durante muito tempo eu tinha dor de cabeça. Aí eu comecei a me tratar, comecei a me tratar com psicólogo, por minha conta, né.

Se por um lado, chamam a atenção as diversas respostas alusivas à larga ocorrência de casos de reação às pressões no trabalho, por outro, é possível compreender que tal resposta é congruente com o que viemos discutindo acerca das condições do trabalho bancário na atualidade (Sempre lembrando que nosso intuito é a compreensão dos dados do ponto de vista qualitativo, portanto a avaliação anterior é complementar). Pois, diante de um contexto de medo e insegurança constantes, há uma grande possibilidade de sentimentos de angústia, sofrimento, ansiedade, dentre outros.

T7: Nunca a gente vai estar tranquilo, capaz. Em serviço de banco, a gente nunca vai estar tranquilo. É sempre isso.

T6: Só que tem piorado isso.

T7: (O trabalho e a pressão constantes)Tem piorado. Isso que adocece, né. Querendo ou não.

[...]

T7: Do adoecimento, né. Tu nunca tá tranquilo, tu sempre tem que ficar pensando: bah, esse mês tá, e o mês que vem? Tu nunca sabe. Ou, semestre que seja, né. Esse semestre tamo aí, só que nem diz o colega. Teve um colega que foi descomissionado, daí ele disse assim: “não, depois que termina o semestre uns 45, 50 dias tu já sabe se tu continua ou não”. Então terminou um semestre, tu ainda tem um tempo do outro

pra ficar pensando se tu vai ou não vai ser (descomissionado). Claro, daí depende da avaliação de desempenho, mas às vezes nem é tanto avaliação. Hoje em dia não precisa de três avaliações mais, então acabou.

T6: Acabou, mudou radicalmente.

T7: Não tem, é conforme a cara do freguês. É mais ou menos assim.

Além do desgaste recorrente, a sensação de esgotamento físico e mental também são queixas referidas pelos trabalhadores, assim como na pesquisa de Oltramari, Grisci e Weber (2013) com executivos bancários. Para Hirigoyen (2009), esses sintomas são semelhantes ao do estresse e decorrentes da reação adaptativa do organismo à exagerada estimulação. Contudo, se o trabalhador for mantido nessa situação por um longo período, tendo o assédio como origem, os danos a longo prazo podem ser irreversíveis.

T11: E o esgotamento físico hoje é tão grande quanto o mental, porque a gente se desgasta duplamente agora. Eu sou uma pessoa assim, muito cansada constantemente, não, nem tanto de esforço físico, mas de esforço mental que acaba refletindo num desgaste orgânico muito grande. Tenho dor no corpo e uma preocupação constante com o acúmulo muito grande de atividades, menos pessoas trabalhando e atividades mais complexas.

T6: Nesse estresse todo que me deu, aí entre um dos efeitos físicos que eu tive foi uma bola preta no olho. Mas uma bola preta assim. Daí quando eu olhava tava lá, não era nem uma mosca, se fosse ainda. Mas era uma bola preta desse tamanho assim. Surgiu ali, eu não enxergava. Não, mas tava aqui. Enfim...eu vou explicar: primeiro: era uma bola preta, eu olhava e enxergava ela. E aí eu fui consultar, bem lógico né. Aí eu cheguei pro médico, o médico disse: olha, isso é por causa do estresse, mas faz os exames. Ele me deu um exame que tu faz com aquele contraste, né. É um exame moderno. Eu não sei o nome. No exame, apareceu o que o médico tinha me dito, que provavelmente era uma cicatriz, e essa cicatriz ia atrás do olho e ela não vai sair nunca mais, ia ficar ali pra sempre. Daí ele me deu um antibiótico pros olhos e pra não aumentar muito o tamanho da tal da bola, e pelo que eu vi com outras pessoas, também é isso, não sai nunca mais, as pessoas estão com isso há anos. E ele me deu aquele colírio e falou que eu vou ter que usar pro resto da vida, pra não aumentar. E aí no exame realmente deu lá, aí foi ali a primeira vez que eu pensei não dá. Aí eu comecei a fazer meditação e em torno de 45 dias a 2 meses a bola preta tinha desaparecido. E eu tenho o exame ali pra mostrar. É definitivo. Essa coisa, da bola preta, quando eu to muito estressado mesmo, agora meditando quando eu to muito preocupado mesmo com alguma coisa, ela começa.

Mesmo havendo reflexos no próprio corpo do trabalhador, como consequência desses modos de organização do trabalho que adoecem, a tendência é a negação da doença, que caso não seja negada pode evocar

sentimentos de inutilidade e menos-valia (AMAZARRAY, 2010) ou impotência e humilhação (HIRIGOYEN, 2009). No próximo relato, a trabalhadora busca ajuda do médico para uma doença física que, na realidade, tem origem psíquica.

T2: Eu fui no otorrino, porque eu disse: eu tenho problema de labirintite, mas não. Não era, eu não tinha nada. A psicóloga sempre diz pra mim: tu tem alguma coisa, vê se é alguma coisa física. Não tem nada físico, vamos tratar o emocional, né. É que geralmente é. Eu disse pro meu esposo, desde que eu assumi lá na agência, eu tive que tomar um remédio pra dor de cabeça essa semana, eu acho que porque teve muita informação, meu tio faleceu, o pai do gerente está na UTI em coma induzido, com câncer. Então teve um monte de coisa essa semana, sabe. É muita informação, muita coisa ruim, que eu fiquei mais tensa, mais nervosa, tive que tomar um remédio. Porque antes eu tomava (na agência anterior) acho que uma neusaldina por dia, pra parar a dor de cabeça. Tu vê o que é, né. Mas era, é a cabeça.

No caso seguinte, o trabalhador passa mal no ambiente de trabalho, mas esconde dos colegas. Ao verbalizar sua vivência, não houve negação, pois relacionou o desgaste que culminou com a momentânea perda de sentidos à excessiva cobrança das metas. Porém, ao enfrentar sozinho a situação, de um lado, o trabalhador talvez não tenha suporte do coletivo de trabalho ou acredita, como muitos outros trabalhadores, que as doenças relacionadas ao trabalho acometem somente os mais fracos (LECLERC, 2005). Quando, na verdade, são os mais comprometidos que adoecem (BOTTEGA, PEREZ, MERLO, 2018).

T6: Tive uma situação no banco mesmo. Escureceu, escureceu tudo, aí eu abaixei minha cabeça, daí eu voltei a mim, fiz uns exames. Me deu uns piripagues, não cheguei a desmaiar, mas quase, sabe quando tu cai, cai, daí segura com a mão embaixo. Daí tu consegue se segurar e até conseguir clarear de novo. Eu caí, escureceu. [...] Fui fazer uns exames só, eletro, coisa, não deu nada. Naquela época não deu nada.

Heloani e Capitão (2003) alertam que a qualidade de vida dos trabalhadores vem se deteriorando, sobretudo em países de terceiro mundo. Doenças como as Lesões por Esforço Repetitivo (LER) e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (Dort), que eram exíguas ou não existiam, têm se disseminado, ocasionando inaptidão para o trabalho. Citam como exemplo as tenossinovites e tendinites, que dentre outras são inflamações que acometem músculos, tendões, nervos e ligamentos, que podem ou não deteriorar os tecidos, sendo capaz de ocasionar invalidez permanente. Afetam, em geral, mulheres jovens de 18 a 35 anos, de difícil diagnóstico e tratamento, em consequência disso. No depoimento a seguir, quando a trabalhadora é

questionada se tem histórico de doença relacionada ao trabalho, num primeiro impulso, responde que não. Porém, em continuação, menciona as doenças relacionadas à sua atividade, dentre as quais a citada pelos autores, tendinite.

T7: Não. Eu tive tendinite, um cisto sinovial, que ele sumiu aqui e tive tendinite um tempo. Ele era bem grande, mas o médico falou, não enquanto tá ali e não incomoda, deixa. Depois ele vai...

Diante dos modelos de gestão vigentes, aquelas pessoas que não se encaixam, de alguma forma precisam ser excluídas. Estudos de Schindwein (2019), no serviço público, demonstram que as pressões, o excessivo controle e as avaliações são mecanismos utilizados para selecionar os melhores, mas também os de difícil convívio, isso tudo viabilizado por relações autocráticas e desiguais. No depoimento do entrevistado, entretanto, não sendo possível excluir pelas formas corriqueiras, lança-se mão de outras, como é o caso do estigma da doença mental.

T12: Aí chegou um momento que a gerente de contas falou com o gerente geral, que eu não tava me encaixando com os colegas, que eu andava meio revoltado ali na agência. Porque eu não tinha lugar, porque nunca chegaram pra mim e disseram: V. tu vai trabalhar no lugar X, vai ser assim e assado, nunca aconteceu formalmente isso. Eu fui levado pro setor pra ficar ali umas horas ali e eu fui ficando. [...] Daí o que aconteceu foi que eu fui ficando ali no setor, e sempre revoltado, sempre indignado com aquilo ali. Daí chegou um determinado momento, chegou um determinado dia lá que eu comecei a sentir dores no corpo, eu não sabia o que era. E o que aconteceu é que teve um dia, dentro da agência que eu passei mal, daí já tinha mudado o gerente. Teve um determinado momento que a gerente de contas e o gerente da agência chegaram em mim e disseram que, como eu não estava me adequando ali no banco, eles iam ter que fazer alguma coisa comigo. Então daí eles entraram em contato com plano de saúde e daí disseram que eu tinha que ir lá falar com alguém, porque eu não tava fechando, tinha alguma coisa de errado comigo ali no banco. Que eu tinha que ou sair da agência, ou sair do banco, alguma coisa e tal. Eu fui lá, contei pra eles tudo o que eu to contando pra ti e daí eu passei, iniciei um processo chamado avaliação laborativa. [...] Aí com uma psicóloga, eu comecei a conversar com ela lá e tal e daí ela me passou com uma psicóloga [...] pra mim fazer testes psicotécnicos e fazer uma chamada avaliação cognitiva ou alguma coisa assim. Aí foi emitido um laudo a meu respeito. Aí se descobriu através daquilo lá que eu não sou maluco. Se imaginava que eu tivesse alguma debilidade mental, alguma coisa que fizesse com que eu não pudesse trabalhar no banco. E se chegou à conclusão que não, eu tava apto a continuar trabalhando no banco, debilidade mental eu não tinha. O que eu tinha é que eu não tava me encaixando com aquilo ali, né.

Distúrbio do sono também foi mencionado por um bancário, o qual associou àquele às pesadas responsabilidades conferidas pelo banco aos

trabalhadores, sobretudo no que diz respeito à resolução de problemas. A grande crítica aqui é que quando ocorre um problema relacionado às alterações de normativos, na vigência de contratos respaldados por normativo não vigente, o trabalhador precisa resolver o problema, entretanto não possui autoridade para tal. Resta então um sentimento de desamparo e impotência, visto ter que seguir normas do banco que causarão prejuízo ao cliente.

T10: Eu não dormi ano passado, que eu tive problema nos consórcios. Eu sei que eu tava prejudicando um povo, em mais de 1 milhão de reais, a empresa podia ter quebrado, por culpa do banco. O banco se escondeu, atrás não sei de quem. A gente tava ali pedindo ajuda, e ninguém tomava uma posição. E aí? Aí o funcionário (T10 estava falando sobre si mesmo) sofreu muito, porque em primeiro lugar tu não conseguia ajudar o cliente, tu não tinha ajuda nem poder de decisão, então tu tava abandonado. Isso foi pra mim, um dos piores momentos que eu passei no banco. Ali eu realmente acordava e não sabia o que fazer, pensava o que poderia ser feito. Tu ligava pra alguém, ninguém...manda um correio, um correio que ninguém te responde. Então essa é a pior parte.

Vislumbramos aqui também o sofrimento ético, que conforme Vasconcelos (2013), é experienciado pelo sujeito, quando submetido a situações de trabalho ou participa dessas, porém as mesmas são contrárias aos seus valores, logo discorda delas. Mesmo tendo realizado uma venda de maneira ética, o trabalhador relata que a forma de condução pelo banco, quando das mudanças de norma, não ocorrem da maneira como ele considera que seria a correta, pois o banco causaria danos financeiros ao cliente, podendo até levar à falência do mesmo. Em continuação, a autora afirma que o trabalhador não é capaz de enfrentar e confrontar o que por ele é considerado reprovável, comportando-se de maneira contraditória no que diz respeito às suas convicções morais. Na situação apresentada, procura-se resolver a questão internamente, empreendendo um enfrentamento na forma de questionamento e resolução, porém sem sucesso.

Por fim, apresentamos o depoimento de um gestor que, ao perceber que o trabalho está afetando negativamente tanto sua vida pessoal, quanto sua qualidade de vida, ocasionando adoecimento, opta por solicitar a redução de cargo. Por outro lado, estudos de Oltramari, Grisci e Weber (2013) com executivos bancários demonstram que apesar de perceberem as perdas decorrentes da carreira ser colocada em destaque, entendem que diferentes alternativas implicam outras perdas. E que as escolhas relativas à carreira são

endossadas pelos familiares, os quais também são seduzidos pelos ganhos financeiros desses executivos que subsidiam um determinado estilo de vida.

T1: Eu acho que tudo que a gente tem, o que acontece no nosso trabalho, eu acho que reflete sim em nossa vida pessoal. Eu fui um que há uns anos atrás pedi uma redução de cargo pra evitar, porque eu chegava em casa, e eu me sentia muito nervoso, e eu vi que isso tava afetando a família. Então, né, porque eu fui pra plataforma, pedi uma redução de cargo, redução de salário pra tentar fazer um novo rumo dentro do banco pra melhorar minha vida em casa. Então eu perdi financeiramente pra tentar ganhar um pouco de vida em casa.

Ganhei em saúde também. Eu vivia com afta, eu vivia com afta. Desde que eu troquei de setor, 4 anos atrás, eu nunca mais tive uma afta na boca. Então aquilo me afetava muito psicologicamente por causa dos negócios, eu vivia preocupado. Quando eu troquei de setor, eu consegui ver, claro porque eu tinha aquela vivência pior quando eu vim pra esse um pouco melhor, eu percebi que isso deixou de afetar diretamente a minha família. Então foi bem melhor a mudança. Eu vivia com dor de garganta, eu vivia com afta. Então, eu lembro que na época eu falava assim que eu tinha um cansaço mental, hoje eu já tenho um cansaço mais físico, porque é mais operacional essa área. Então eu percebo que agora é um cansaço mais físico. Não é um cansaço tão mental, é físico. Que eu lembro que antigamente era bem diferente.

Assim como nos relatos apresentados pelos familiares dos executivos (OLTRAMARI, GRISCI, WEBER, 2013), o trabalhador afirma que chegava nervoso em casa e isso afetava sua família. Precisava manter certo distanciamento dos filhos pequenos, não conseguia brincar com eles, pois não tinha muita paciência. Assim como no depoimento dos executivos, o gestor em questão se encontrou frente a dilemas que trouxeram sofrimento. A opção dele, porém, diferentemente da maioria, foi de priorizar a família e sua saúde em detrimento do maior ganho financeiro.

6.2 “NÓS NÃO TEMOS MUITA OPÇÃO.”

Não obstante o forte da reestruturação do setor bancário ter ocorrido em meados dos anos 1990, ela vem se sucedendo sistematicamente desde o ano de 2013, provocando drástica redução dos postos de trabalho. De acordo com o Sindicato dos Bancários de Belo Horizonte e região (2019)³⁰, foram 62,7 mil vagas a menos de 2013 até agora, sendo que 43,4 mil postos fecharam a datar de 2016.

³⁰ Disponível em: <https://bancariosbh.org.br/bancos-utilizam-pdvs-para-justificar-demissao-em-massa/>.

Os sistemáticos planos de demissão ou desligamento voluntários têm mascarado as demissões em massa, ocorrendo tanto nos bancos públicos quanto nos privados. Conforme o Sindicato dos Bancários de BH (2019), só no Banco do Brasil, no ano de 2016, foram quase 10 mil postos de trabalho a menos, em 2018, aproximadamente 2.200 e, em 2019, menos 2.300. Na Caixa Econômica Federal (CEF), de 2015 a 2018, a redução foi de 14.369 vagas de trabalho. Novo plano prevendo a redução de 3.500 vagas foi anunciado em maio de 2019 e posteriormente adiado.

Dos bancos privados, o Bradesco reduziu seu quadro de pessoal em 7.400 no ano de 2017, por meio de um plano desses, tendo lançado outro no decorrer de 2019, porém sem divulgar o número de vagas que tem por objetivo extinguir. Da mesma forma, o banco Itaú Unibanco lançou esse ano um plano em moldes semelhantes, com o intuito reduzir em 6.900 o número de trabalhadores. Em matéria do jornal O Globo³¹, foi divulgada a adesão a esse de 3.500 pessoas, com previsão de fechamento de 400 agências até o final do ano. A estimativa do Bradesco, por sua vez, é encerrar a atividade de 450 agências até o final de 2020. Ambos têm por objetivo a ampliação do modelo digital e consequente redução de despesas. Pautados nessa mesma ideia, conforme Bolzani (2019), e justificada pela suposição de redução da receita devido à queda de juros histórica, os dois bancos citados, juntamente com o Banco do Brasil, estimam encerrar as atividades de 1200 agências até o final de 2020, auxiliados principalmente pelos PDV's. Argumentam ainda que com a concorrência das *fintechs* é preciso ajustar a estrutura e os custos, considerando também a maior demanda por atendimento digital, por parte dos clientes.

O depoimento da entrevistada denota a insegurança introduzida e perpetuada por essas políticas que mantêm os trabalhadores incessantemente com medo. Acrescentam-se a isso as dificuldades impostas pelo capitalismo ultraliberal, que tem tornado mais complexas as relações de trabalho. Pois de acordo com Bruno e Caffé (2017), a financeirização (termo análogo ao capital improdutivo proposto por Dowbor, 2018) tem provocado o contínuo desmantelamento do amparo social, intensificação da violência e desacordos de

³¹ Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/itau-unibanco-vai-fechar-400-agencias-ate-fim-deste-ano-24062408>.

classe, sendo que os menos favorecidos têm seu dia a dia marcado pela incerteza e insegurança permanentes.

T7: Mas muda bastante, muda muito rápido. Que nem no ano X a gente teve a última, né...reestruturação, eu acho. Agora já vai ter de novo. Na verdade, já tá tendo cada pouco, nunca parou. Teve esses dias agora atrás, eles não chamaram de reestruturação. E, agora com esse novo governo, a gente não sabe o que vai acontecer.

Acreditamos que a conjuntura apresentada é propícia para a ocorrência e disseminação da violência relacionada ao trabalho, uma vez que existe uma meta de redução de pessoal, como declara a entrevistada T7: *“Cortou tantas vagas e quem define quem vai ficar é o gerente geral da agência.”*. Por isso, concordamos com Vasconcelos (2004) que projetos de *downsing* e reengenharia são coadjuvantes na destruição da integridade no trabalho. Isso porque muitos gestores ansiosos por atender à necessidade de redução de custos, acabam por propagar ansiedade e sofrimento, prevalecendo-se de oportunidade para intensificar as cobranças por produtividade, conforme afirmação da trabalhadora:

T4: Mas ainda tão né, nessas reestruturações, tão dizendo que quem vender mais, talvez vá ficar a agência aberta, se não vender, vão analisar, daí vão fechar, porque daí não vale a pena. Eu só disse pra ela, bom, por hora “tamo” garantido, né. Tá nesse nível. Se der retorno, mantém o ponto. Se não der retorno, fecha.

Geralmente, costumam serem alvos dos cortes, estes por nós considerados como de natureza violenta, bancários mais antigos julgados pouco produtivos ou com baixa qualificação, bem como os trabalhadores pouco aderentes às políticas organizacionais. Entretanto, o receio e incerteza se encontram amplamente disseminados, ocasionando desinvestimento na carreira, pelo fato de os trabalhadores não saberem se os postos aos quais eles aspiram não estão na mira da extinção.

T10: Hoje nós estamos em uma situação muito, estamos em uma situação que a gente sabe que o banco está mudando, e ele tá mudando pra enxugar. Então assim, ao invés de a gente ter uma possibilidade, que nem no caso da colega X, eu quero ir de assistente, agora pra onde tem vaga? Esses tempos ela foi convidada, mas era quase o fim do mundo. Um lugar totalmente diferente. E até quando vai existir? De repente, ela vai pra lá e o cargo deixa de existir, tem esse risco. Então isso que é muito difícil. Nós não temos muita opção.

Diante do exposto até o momento, nosso objetivo nesse eixo é ***indagar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários***. A fim de atingi-lo, três sub-eixos foram construídos: a falta de transparência nos processos, a arbitrariedade e as consequências dessas modificações aos trabalhadores.

Entendemos ser pertinente relacionar, nessa sessão, resultados do SRQ-20 associados ao percurso de três dos trabalhadores entrevistados. Desses três, um foi alvo de rebaixamento de cargo e no mesmo ano foi coagido a solicitar transferência de agência, enquanto que o segundo e o terceiro foram, respectivamente, coagido a solicitar transferência e rebaixado de cargo. O escore deles no SRQ-20, na devida ordem, foi de oito, 11 e 16³², indicando sintomatologia psiquiátrica merecedora de atenção.

Diante disso, inferimos estar relacionado às questões do trabalho, visto que, considerando as perguntas do grupo “Decréscimo de energia vital”, o qual conforme Bottega (2015), dizem respeito ao trabalho, todos marcaram ao menos duas delas. Além disso, dois deles marcaram afirmativamente a indagação acerca do trabalho ser causa de sofrimento. Seguem as questões: Tem dificuldade de pensar com clareza? (8); Encontra dificuldades para realizar com satisfação suas atividades diárias? (11); Tem dificuldades para tomar decisões? (12); Tem dificuldades no serviço (seu trabalho é penoso, causa sofrimento)? (13); Sente-se cansado (a) o tempo todo? (18); Você se cansa com facilidade? (20).

Para dois dos trabalhadores houve a perda do *status* no trabalho, aliado às perdas financeiras. No caso da trabalhadora T11, foi ofertada uma recolocação na mesma função que ela desempenhava antes da extinção do cargo, porém em uma cidade muito longe de onde ela residia com a família. Na hipótese de ela aceitar a oferta, suas perdas financeiras seriam ainda maiores, acrescidas de perda de tempo com deslocamento e risco de acidentes pela necessidade de se deslocar diariamente para outra cidade.

³² Com relação à T11, a qual apresentou o escore mais alto – 16 – pensamos ser prudente advertir que muito embora ela tenha sido alvo de um rebaixamento de cargo, adicionalmente a isso, ela sofreu perdas familiares importantes. Sendo assim, entendemos que a sintomática apresentada foi agravada por essas perdas concernentes à esfera privada. Já que o local de trabalho que poderia compensar essas perdas, sendo fonte de prazer, já estava degradado ao ponto de, muito provavelmente, intensificar sofrimento.

T11: Um...a gente não pode só pensar no ganho financeiro, claro, a gente tem que pensar no crescimento profissional também. Mas eu só ia voltar a fazer coisas que eu já fazia e que eu já sabia fazer. E porque que eu ia ter toda uma despesa e um desgaste de deslocamento, trânsito, horário que não ia compensar em nada, não ia mudar em nada. Que, no fim do mês, indo pra capital eu ia ganhar menos do que ficando aqui. Não sei eu acho que eles são insanos em fazer uma proposta dessas. Não vejo lógica nenhuma. E, enquanto que no interior realmente as vagas não foram assim, muito variadas e quando elas existiam sempre tinha alguém com mais prioridade, né. Sempre tinha alguém mais prejudicado do que eu, e aí a gente acabava abrindo mão assim, deixando acontecer. Que na verdade, a gente também não pode exigir nada.

A proposta de promoção e/ou realocação apresentada à trabalhadora, que implicaria para ela maiores perdas financeiras, ao nosso ver ilustra a disponibilidade total desejada pela empresa. Essa seria a lógica implícita na oferta, o fato da trabalhadora aceitar denotaria sua submissão aos desmandos e às políticas do banco, demonstrando sua total adesão a este. Conforme Gaulejac (2007), na gestão gerencialista o indivíduo é um recurso a serviço da empresa, devendo adaptar-se às necessidades produtivas e financeiras dessa, exigindo-se para isso também a flexibilidade. Adicionalmente, ao referir que sempre havia alguém com mais prioridade ou mais prejudicado do que ela, para ocupar vaga mais próxima da residência, nos remete ao que Leclerc (2005) afirma sobre processos de reestruturação, os quais muitas vezes camuflam um desejo inconfessado de beneficiar determinadas pessoas.

No caso dos trabalhadores compulsoriamente transferidos para outra cidade, além da coação para que solicitassem a transferência, soma-se a desestruturação da rotina familiar, tendo em vista que ambos moravam perto do trabalho, tinham residência fixa na cidade em que trabalhavam e com a transferência passam a necessitar de carro para se deslocar até o trabalho, o que acaba por gerar um custo financeiro extra, pois trata-se de uma despesa que antes não tinham. Inicialmente, ambos foram chamados pelo gerente da agência, sozinhos e em momentos diferentes, para serem avisados de que deveriam impostar sua intenção de transferência para outra agência. Para cada um foram colocados os argumentos que o gerente achou pertinentes, sendo que ambos foram comunicados que “o melhor” seria que eles fizessem a solicitação de transferência de forma “voluntária”, garantindo assim ser realocado em agência próxima, pois do contrário, eles participariam de um sorteio, podendo ser

realocados em qualquer agência do banco no território nacional. Diante disso, ambos trabalhadores (incluindo-se um terceiro que não foi entrevistado) se viram sem outra saída a não ser atender à solicitação do gerente.

T12: Quando eu volto de férias, no primeiro dia, o gerente da agência me chama e diz: tu tem que pedir pra sair, porque se tu não pedir pra sair, nós vamos pedir pra tu sair. Se tu pedir pra sair, tu vai sair de cabeça erguida e tu vai escolher pra onde tu vai. Se nós pedirmos pra tu sair, tu vai, ou se o banco pedir pra tu sair, tu vai ir pra qualquer agência e tu não vai poder escolher. [...] eu coloquei a minha solicitação de transferência, porque aquela coisa, se eu não fizesse aquilo de outra maneira, eu acabaria indo, e eu acabaria indo pra uma agência bem distante.

T3: Optei por me inscrever para a agência X. [...] Até porque o gerente geral recebeu um correio alertando que eu era o único que precisava ser transferido “na marra”. Se eu não me inscrevesse, iam me transferir “pra qualquer buraco”. Quem não se inscrevesse iria entrar em um sorteio nacional.

Disso temos que, em geral, modificações na organização do trabalho e na gestão bem como o rearranjo dos recursos têm efeitos no gerenciamento das pessoas, visando ao aumento dos lucros, mesmo que ocultamente (LECLERC, 2005; GAULEJAC, 2007). Decorrente disso, estudos de Soares (2002) indicam que essas mudanças organizacionais, chamadas por nós aqui de reestruturação, são desencadeadoras de assédio moral ou, conforme apresentado nos recortes anteriores, intensificam a violência psicológica relacionada ao trabalho.

6.2.1 “[...] eu não fui informado.”

Uma das queixas de grande relevância dos entrevistados diz respeito à falta de transparência dos processos dentro do banco, bem como da falta de comunicação, sejam no caso de descomissionamentos, comissionamentos ou mesmo normas claras para a execução do trabalho diário, como é o controle das metas e avaliação. Araújo (2017) corrobora com nossos achados, afirmando que o sistema de avaliação e de metas, muito embora seja divulgado ao trabalhador como incomparavelmente justo, pela imparcialidade, transparência e burocracia, é ilusório. Isso porque não há igualdade de condições entre os trabalhadores por diversos motivos. E, além disso, sua transparência é parcial e tendenciosa, posto que é determinado pelo empregador, sem discussão com os interessados. Ademais, “A transparência quanto aos seus critérios se restringe, quando é o

caso, apenas ao resultado do processo, mas não revela as informações que são coletadas ou descartadas no processo” (ARAÚJO, 2017, p. 123).

Na narrativa a seguir, a entrevistada discorre acerca da falta de transparência nos processos de perda de cargo, os quais, conforme normativos do banco, deveriam ocorrer com base nas avaliações individuais, pautadas especialmente no atingimento das metas também individuais. Porém, segundo ela, os critérios não são claros nem para as avaliações, tampouco para os descomissionamentos. Seligmann-Silva (2011) ressalta que esse tipo de avaliação exacerba insegurança, medo, perda de *status*, dentre outras, desencadeando quadros de paranóia situacional³³. Essa que, no caso de mudanças organizacionais, são proporcionalmente deletérias ao grau de esclarecimentos quanto ao destino dos trabalhadores. Disso temos que, quanto mais informação for disponibilizada às pessoas, menor o temor ocasionado pela disseminação de boatos, minorando prejuízos à empresa e ao quadro de pessoal.

T7: Por isso que a gente não sabe nunca quais são os pesos quais as medidas que eles usam pra fazer esses descomissionamentos. Porque eu acho assim, às vezes tem gente que realmente tá bom, tá bem nas metas, foi todo o semestre bem, teve uma anotaçãozinha no sistema de avaliação, foi a avaliação. Daqui a pouco, a pessoa tá maravilhosamente bem, tem um relacionamento ótimo, botou um processo, foi o processo. Daqui a pouco tem outra coisa lá, não foi bem nas metas, foi as metas, sabe. Então eles usam muitos pesos, muitas medidas, pra justificar uma coisa que na verdade eles têm que fazer de algum jeito e têm que achar uma desculpa. Às vezes, né. Parece que tem que achar uma justificativa, ou as pessoas querem uma justificativa.

Para Prisco e Tolfo (2017), empresas que se utilizam do sistema de promoções para valorização financeira daqueles que atingem individualmente os resultados são mais suscetíveis à violência relacionada ao trabalho. Isso porque, os trabalhadores se submetem mais facilmente à agressividade, buscam os resultados de maneira mais incisiva, resultando no enfraquecimento da cooperação e dos coletivos de trabalho. Nesse contexto, a meta se torna protagonista, tanto nos casos de comissionamentos, como se constituindo em motivo para descomissionamentos, caso não seja alcançada. Ilustração disso é o

³³ Paranoia Situacional – “[...] quadros de tipo predominantemente neurótico, em que se desenvolvem fortes sentimentos de insegurança e vivências de ameaça em situação na qual sejam identificáveis aspectos e pressões de tipo potencialmente persecutório. Distúrbios de percepção podem ocorrer, [...] sem chegar a configurar fenômenos alucinatorios” (SILVA, 2011, p. 544). Ocorre em estruturas organizacionais muito rígidas, proporcionando que atitudes e fatos que não são perseguições, sejam interpretados como tal.

referido pelas mesmas autoras ao descreverem um processo no qual um banco é condenado por assediar moralmente quatro trabalhadores e um dos motivos que configuraram aquele foi justamente a perda do cargo como forma de punição.

No depoimento que segue, além de o trabalhador não haver sido comunicado formalmente da perda de seu cargo, ao questionar o motivo da ocorrência, soube somente algum tempo depois, após entrar em contato com diversos órgãos superiores do banco, que a causa estava ligada ao desempenho. Destacamos aqui que nenhum dos órgãos contatados formalizou resposta a ele. O gerente da agência foi de alguma forma comunicado da razão, tendo repassado verbalmente a informação ao trabalhador. O sujeito denuncia ainda que mesmo havendo a avaliação realizada por subordinados, pares e superior, aquela com maior peso é a do superior, pois conforme o mesmo, nunca recebeu nenhuma avaliação ruim de subordinados ou pares. Isso vem ao encontro do que a entrevistada T7 afirmou, sobre a falta de critérios claros, pois de acordo com os trabalhadores, via de regra, todas as avaliações teriam a mesma importância.

T3: E aí em março quando eu fui descobrir que eu tinha ficado sem comissão, porque começou a chover ligações, o pessoal querendo se inscrever pra uma vaga da agência que a gente não sabia que tinha. E aí eu fui olhar no sistema, e eu já não tava mais no sistema. Eu já tava excluído, mas a carteira continuava, pra minha surpresa. [...] Daí eu olhei no sistema e vi, vi que eu não tava mais de gerente de contas, mas a carteira continuava. [...] Mas fui eu que descobri, eu não fui informado. [...] E aí o gerente da agência disse que o meu caso era por desempenho, mas que o banco não bota nada por escrito. [...] O banco só olha a avaliação do administrador, o resto é só pra fazer de conta. Não tem importância nenhuma.

A falta de transparência nos processos também foi referida por outra trabalhadora, a qual numa das reestruturações que o banco empreendeu nos últimos anos, teve seu cargo extinto. Para Rodrigues e Freitas (2014), uma das formas de evitar ou pelo menos minimizar práticas violentas no ambiente de trabalho é a implantação de uma cultura organizacional e um modo de gestão em que o diálogo e práticas transparentes sejam adotados. Diferentemente do que aconteceu com a trabalhadora, que ficou sabendo da perda de seu cargo através de uma brincadeira, tendo lhe sido negado o diálogo, a justificativa ou alguma forma de acolhimento que pudesse minimizar, senão o dano financeiro, ao menos o dano moral de sua perda de *status*.

E: Fale sobre a questão do teu descomissionamento. Foi te dado alguma justificativa para o descomissionamento?

T11: Plausível não.

E: O que foi falado a você?

T11: Na verdade, pra mim não foi falado nada, né. Eu, na verdade, todo mundo já sabia que eu tinha, que eu seria o alvo de um corte e ninguém tinha coragem de me falar. Eu fiquei sabendo numa brincadeira. [...] Só que foi numa brincadeira falando com ele (outro colega com a mesma função) que eu disse: Ih colega, quem de nós dois será que vai ser? E aí foi que eu acho que ele se irritou que ninguém falava pra mim e aí ele disse: Olha, até onde eu sei é tu. Ele disse assim. E eu fiquei sabendo assim.

Aí fez-se um silêncio sepulcral. O gerente da agência tava do meu lado, ficou vermelho e aí eu olhei pra ele, né. E aí eu disse: O que que tá se passando? Por favor, alguém me localiza!

Diante da conjuntura apresentada, percebemos que além da falta de transparência nos processos, existem também falhas graves de comunicação, uma vez que ambos entrevistados relataram que nenhum deles foi esclarecido relativamente ao motivo de seu descomissionamento, e ambos descobriram pelo acaso a situação, não tendo sido comunicados. Traesel (2014) alerta que, em seus estudos com os servidores públicos, foram verificados danos à saúde quando problemas de comunicação foram associados a dificuldades de convivência, rigor organizacional, enfraquecimento dos laços afetivos e níveis de exigência elevados. Reafirmamos então a necessidade da associação entre processos transparentes e canais de comunicação efetiva para minorar as consequências da violência no contexto organizacional.

6.2.2 A arbitrariedade

Outro ponto que permeia as reestruturações é a arbitrariedade na condução desses processos. Jaqueline Ferreira (2017) em seu trabalho em uma entidade de previdência complementar, também, menciona a arbitrariedade do processo, no momento em que trabalhadores cedidos à instituição devem retornar ao trabalho no banco. Isso porque aqueles são comunicados no dia que antecede seu retorno à instituição financeira, implicando, na maior parte das vezes, perdas monetárias, relacionais, frequentemente o novo local de trabalho é distante, o

percurso profissional é interrompido, além de ficar evidente a “insatisfação da entidade com seu desempenho” (FERREIRA, J. 2017, p. 470). O mesmo é evidenciado no relato do bancário que foi coagido a solicitar transferência para outra agência, em cidade diferente de onde reside, com a alegação que seu nível de conhecimento deixava a desejar.

T12: Bom V., nós vamos ter que tirar três pessoas daqui, uma já vai sair que é o M., a outra é o J. que tem um processo contra o banco, e a outra vai ter que ser tu. Porque nós vamos pegar, e o teu nível de conhecimento é muito baixo. [...]. Ele me chamou lá na sala de reunião pra conversar somente os dois. E daí o que aconteceu, ele deu uma enrolada assim, pois é V., tu vê que tá acontecendo isso. Daí ele começou a citar nomes: a colega X a gente não pode tirar, porque ela acabou de passar, tu sabe pelo que ela tá passando; a colega Y, ela e o marido dela tão iniciando a vida deles aqui, a colega Z, ela lida com as escolas, lida com a PJ. Daí ele começou a citar pessoas tipo, tá sobrando tu.

No trecho acima destacado, é possível perceber que a intenção é intimidar o sujeito, ao separar o mesmo do grupo, chamando-o para uma conversa particular. Além disso, também desqualificar o trabalho do mesmo, baixar sua autoestima e minar a autoconfiança, como é corriqueiro no assédio moral (HELOANI, 2003a; HIRIGOYEN, 2009; GOSDAL et. al, 2009; SANTOS, 2009, dentre outros), ao referir que esse foi um dos “escolhidos” para deixar a agência devido ao pouco conhecimento que tem acerca dos produtos bancários, citando inclusive a qualificação de uma das colegas de trabalho. Evidenciamos aqui que houve um questionamento das competências técnicas do trabalhador no caso apresentado, fato que de acordo com Pedrosa et. al (2017), dificilmente ocorre.

Outra narrativa relativamente à coação como ferramenta de exclusão de trabalhadores de uma agência bancária, envolve a retaliação ao bancário por reivindicar um direito. Hirigoyen (2009) considera essa uma forma de pressão para que o sujeito não faça valer seus direitos, deteriorando propositalmente as condições de trabalho daquele. Santos (2009), em seu estudo sobre suicídios de bancários, descreve na entrevista de um desses sobre diversos colegas que foram coagidos a pedir demissão do banco.

T3: Fui comunicado que vamos ser eu, o V. e o M. O M. tinha se proposto pra ficar mais uns meses e se aposentar. E o V. também foi, foi escolhido pelo comitê, né, foi decisão do comitê. E eu sou o outro. [...] Mas eu fui por comunicação, pra se livrar de mim, porque eu to processando o banco.

Diante disso, temos que em contextos de reestruturações, particularmente em locais pautados em uma gestão autoritária, as coações podem se intensificar, com vistas a atender às demandas organizacionais, principalmente em se tratando de trabalhadores “não docilizados”, que denunciam aspectos negativos da organização. Tem origem em conflitos não resolvidos que para Pedrosa et. al. (2017, p. 62) “[...] manifestam-se como ameaças, represálias, ataques pessoais, sonegação de informação, intolerância, exclusão, relações polarizadas – todos comportamentos indicativos de violência / assédio moral”.

6.2.3 “Reestruturação é uma carnificina.”

Pliopas e Tonelli (2007), ao escreverem sobre *downsizing*, o qual optamos por chamar em nosso trabalho de reestruturação, explicitam que pode transcorrer de diversas formas: por transferências, suspensão temporária de contratações e estímulo à aposentadoria. No banco Alfa, as reestruturações têm ocorrido tanto no formato de transferências, quanto do estímulo à aposentadoria, mas também pela horizontalização da estrutura hierárquica, suprimindo postos de chefia. A visão daqueles que permanecem nos postos de trabalho, durante ou após tais modificações é muito negativa, ocasionando intensa e constante pressão, insegurança e medo.

T6: Reestruturação é uma carnificina. Essa coisa de descomissionar, isso demorou pra chegar aqui no sul. São Paulo há muitos anos, tinha uma amiga que trabalhava lá, se tu respondesse um correio pra superintendência meio de atravessado, eles te demitiam, te descomissionavam. Gerente geral eles descomissionavam por qualquer coisa, porque lá era muito fácil, menos pra gerente intermediário, que daí eles eram mais protegidos, ela me falou, por sindicato e coisa, mas hoje em dia nem isso, descomissiona meio que geral. Então aqui no sul agora que foi X (número de bancários descomissionados), não sei se tu tá sabendo, foi em julho, na virada do semestre. Não, não, foi agora há pouco, em outubro eu acho. É foram 15 gerentes de agência e 16 gerentes intermediários. A justificativa era o não cumprimento da meta. Não cumpriu a meta, e eles avaliaram durante o semestre, não estava alinhado ao perfil do banco, mas um semestre te define. Tu tá há 8 anos, quer dizer, isso também a lei que mudou ajudou muito né, que antes tu tinha uma certa estabilidade se tu tinha 10 anos numa função, e daí, tipo tu trabalhou 10 anos bem, um semestre tu não ficou, então tu perde. Isso é uma mudança radical, não era assim. Não era esse terrorismo que hoje tem. Trabalha, tu tá com a meta cumprida, tu tá aliviado. Quer dizer, até certo ponto, pode vir algo da diretoria.

T7: A gente nunca tá tranquilo, na verdade.

T6: Não, tu nunca tá tranquilo.

Estudo realizado com demissores e profissionais de Recursos Humanos, responsáveis por demissões em massa, realizado por Pliopas e Tonelli (2007), apontam que nesses casos o desempenho e competências individuais ou o histórico profissional são critérios utilizados para a permanência ou não do trabalhador na empresa. Ou seja, dentre os principais fatores que contribuem para a permanência do sujeito, está a produtividade. Em nossos achados, mais relacionados às perdas de cargo ou transferências, não foi possível observar o mesmo, visto que nos parece aqui que os critérios não são tão claros. Isso porque, conforme relato anterior, qualquer deslize do gestor poderia ser motivo de descomissionamento. Na pesquisa citada, processos com critérios indefinidos foram avaliados como falhos, haja vista sensação de favoritismo ou protecionismo para com os que permanecerem na empresa. A falibilidade dos procedimentos se traduz em insegurança, conforme relato a seguir, em que a gestora refere não ser possível ficar tranquila, pois mesmo com desempenho adequado ao esperado pelo banco, as perdas de cargo podem ocorrer.

T7: Não, nunca tá tranquilo, sabe por quê? Porque assim, quantos que eu já vi que cumpriram meta, tudo lindos, maravilhosos, bonitinhos e pá...de uma hora pra outra foram descomissionados.

A fim de se proteger contra a angústia decorrente do medo e insegurança gerados pela brutalidade dessas mudanças no ambiente laboral, os trabalhadores que conseguem constroem estratégias para manter sua saúde mental e prosseguir trabalhando. Uma das mais corriqueiras é a racionalização, anteriormente definida (Nota de rodapé 18), a qual permite justificar de maneira lógica as adversidades no trabalho. Desse modo, mesmo demonstrando muito receio com relação às mudanças que estão ocorrendo e outras que poderão ocorrer, o trabalhador, a fim de aplacar sua angústia, afirma que em qualquer outro local de trabalho, o mesmo poderia estar acontecendo. Há também uma banalização desses processos violentos, uma vez que os mesmos têm se tornado habituais nas empresas, porém com diferentes denominações e roupagens. Dejours e Jayet (1991), ao executar pesquisas com executivos em uma unidade de manutenção em um Centro de Produção Nuclear (CPN), verificaram que as duras condições de trabalho são banalizadas, tendo aqueles considerado que não

há problemas no local, as coisas vão bem, as pessoas felizes e as condições de trabalho são boas. Aqui vemos interpretação semelhante, com leve variação.

T5: O que deixa a gente um pouco apreensivo é essas mudanças que podem vir a acontecer no banco, né. Mas isso acontece em qualquer empresa, né. Eu acho que hoje em dia a gente vive num momento é, que a gente tá sempre sujeito à mudanças, no local de trabalho isso...não só no local de trabalho como tudo na vida, né. Então é isso né, a gente fica um pouco apreensivo com as coisas que podem acontecer, mudanças, reestruturações na empresa. Mas isso a gente tá sujeito aqui no banco. Mas também estaria sujeito em qualquer outro local de trabalho. Essa é minha visão.

Preocupações no tocante à intensificação do ritmo e volume de trabalho também aparecem nos relatos dos entrevistados, decorrentes da redução contumaz dos postos de trabalho e níveis hierárquicos. Estudos de Seligmann-Silva (2011) revelam que a intensificação dos ritmos de trabalho é considerada fator preponderante ao provocar cansaço e nervosismo. Ademais, atividades que requerem muita concentração e atenção, sobretudo se acumularem grande responsabilidade, levam à forte tensão. O trabalhador T3 expressa sua preocupação, que é relacionada ao acúmulo das atividades daqueles que saíram para os que ficaram: *“Eu já to ficando preocupado se nós tiver mais dois cortes na agência daí vai começar, operacionalmente vai ficar embolado”*. Algo que na época da entrevista era uma possibilidade e posteriormente se concretizou.

Logo, mesmo aqueles que não perdem seu posto de trabalho ou cargo, são indiretamente afetados pelas reestruturações. Acrescenta-se ainda que a maioria dos entrevistados ocupam cargos de gestão intermediária, tem sob sua responsabilidade, portanto, uma carteira de clientes. Sendo assim, sofrem pressão para resolução de problemas, dos superiores, para o alcance das metas, e dos subordinados os quais precisam cobrar resultados, além da necessidade, muitas vezes, de administrar questões de relacionamento interpessoal. Toda essa sobrecarga, associada com a produzida pelos cortes de pessoal, pode vir a se transformar em sintomas físicos ou psíquicos, em caso de insuficiência nos mecanismos de defesa construídos individual ou coletivamente. Aparentemente, para o entrevistado, nesse primeiro momento não emergiu sintoma algum. Talvez por ser um fato recente ou mesmo por ele estar conseguindo resistir bem até agora.

T5: [...] na medida em que você tem uma, menos força de trabalho, dentro da agência você tem que acumular mais, atender mais clientes, realizar mais tarefas. Mas, diretamente não. O meu cargo foi preservado na agência. Mas como eu te falei, a partir do momento que saem colegas, fica menos gente na agência e tu tem que trabalhar mais pra suprir aquela ausência. Então dessa forma sim houve, foi, eu fui diretamente afetado dessa forma.

Os trabalhadores diretamente afetados pelas mudanças, por sua vez, se veem sem escolha diante da pressão e da urgência impostas para a “regularização” dos excessos nas agências. Surge também um sentimento de solidão, de não saber a quem recorrer, de não ter alguém a quem pedir ajuda diante das adversidades ou porque as pessoas que poderiam auxiliar saíram, ou porque os instrumentos de avaliação que são apresentados para os trabalhadores como instrumentos de reconhecimento e/ou promoção são utilizados de forma parcial. Sendo assim, conforme o mesmo, os registros de reconhecimento dificilmente são efetuados, impossibilitando um novo gestor de conhecer o “valor” dos bancários logo que inicia em uma nova agência. Nesse caso, conforme Seligmann-Silva (2011), é o impedimento de ser reconhecido no trabalho que ocorre e pode ser fonte de vulnerabilização para o trabalhador, na medida em que ocasiona frustração que, associada a outros fatores, pode culminar em depressão. O quadro apresentado é corroborado pelas diversas respostas positivas do trabalhador ao SRQ-20, no que se refere ao humor depressivo-ansioso e pensamentos depressivos.

T12: Aí numa das vezes que eu fui pra J., por sorte, mas por sorte mesmo, zero de mérito meu, eu consegui vender um monte de títulos de capitalização, teve uma semana que eu vendi R\$ 15.000,00 de capitalização. [...] E chegou nos ouvidos do superintendente. Aí ele ficou muito contente, [...] ficou muito contente comigo e daí disse que iria colocar na minha avaliação. Não colocaram porcaria nenhuma, nenhuma anotação na minha avaliação, anotação positiva nunca vai ter, só vai ter quando é negativa. E toda vez que tu precisar de nós, pode contar com a gente. O que aconteceu, o fulano não é mais super, o cicrano não é mais nosso gerente e agora tem um novo gerente, tal e tal. Aí surge esse plano de reestruturação.

Mas um dia antes de eu voltar pro trabalho, ele mandou uma mensagem pro meu celular, se eu tava sabendo o que tava acontecendo ali. E eu sabia, eu não podia negar.

[...] Quando eu volto de férias, no primeiro dia o gerente da agência me chama, em outras palavras me dizendo: V. tu tem que pedir pra sair, porque se tu não pedir pra sair, nós vamos pedir pra tu sair. [...] Sabe, resumindo foi mais ou menos isso que ele quis dizer. E daí ele abriu o sistema pra mim, pra eu botar minha chave e senha pra eu escolher

quais eram as agências. Daí eu tive que escolher assim, no dia que eu voltei das férias.

Com as adequações efetuadas no quadro da agência em que nosso entrevistado trabalha, ou seja, sua transferência para outra agência, mas que não foi ainda efetivada, pois existe um tempo para que essa venha a ser concretizada, a sensação por aquele expressa é de desânimo e menos-valia. Acredita que, por não fazer mais parte do quadro da dependência, os colegas não contam mais com ele: *“O pior é sentir que não contam mais contigo.”* (T3); tendo pouco ou nenhum trabalho a fazer naquele local – *“Agora estou aqui sem aproveitamento. Estou aqui só esperando.”* O trabalhador T3 também apresenta algumas marcações positivas no SRQ-20, no que diz respeito aos pensamentos depressivos e humor depressivo-ansioso (esta em menor número), afirmando além disso, que seu trabalho é penoso e causa sofrimento. Relacionamos essas respostas, à conjuntura já apresentada, concernente ao atual momento de trabalho do entrevistado. Pois conforme Seligmann-Silva (2011, p. 533), “[...] o que marca todas as formas de depressão é o conjunto em que se destacam as manifestações de desânimo, tristeza, autodesvalorização; [...]”

6.3 RESOLUTIVIDADE DOS MÉTODOS DE REGULAMENTAÇÃO E GERENCIAMENTO

Com a crescente expressividade de práticas de violência relacionada ao trabalho, sobretudo do assédio moral, que têm se tornado corriqueiras no ambiente laboral, surge a necessidade de identificação e tratamento dessas situações. Com vistas a isso, Soboll (2017) propõe e sistematiza algumas estratégias de intervenção no combate ao assédio moral, as quais entendemos que podem beneficiar inclusive nos casos de violência relacionada ao trabalho. As técnicas propostas pela autora constam no Quadro 6.

Quadro 6 - Algumas estratégias para o combate ao assédio moral no trabalho

(continua)

ESTRATÉGIAS DE SENSIBILIZAÇÃO

Cartilha

Palestras

(conclusão)

Vídeos
Eventos
Cursos
Capacitação técnica
ESTRATÉGIAS DE REGULAMENTAÇÃO
Divulgação das leis e normas vigentes
Código de Ética ou de Conduta
Previsão de medidas disciplinares
Divulgação do posicionamento da organização e do tratamento dos casos
ESTRATÉGIAS DE GERENCIAMENTO
Diagnóstico contextualizado
Apoio aos envolvidos
Gestão das informações
Consultoria interna
Ouvidoria
TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE
Mudanças na organização do trabalho

Fonte: SOBOLL (2017, p. 37)

Optamos, no presente estudo, lançar nosso foco sobre duas dessas ferramentas apontadas pela autora, uma de regulamentação, o código de ética, e outra de gerenciamento, a ouvidoria. Isso porque discussões acerca da responsabilidade social estão em voga nos dias atuais, desse modo os códigos de ética e conduta surgem, no sentido de formalizar o compromisso das empresas com os direitos das pessoas, do ambiente e direitos trabalhistas. Tratam-se de políticas firmadas pela empresa, comprometendo-se com a ética e responsabilidade social, de caráter regulamentador e preventivo. As chamadas ouvidorias, por sua vez, de natureza gerencial ou intervenção, devem fazer valer o que é preconizado no código de ética. Soboll (2017) acrescenta que essas podem prevenir e também ser recurso de suporte a ser utilizado antes da intensificação e agravo dos conflitos. O escopo dos sub-eixos que versam sobre as implicações no tocante ao Código de Ética e a funcionalidade (ou falta de) da Ouvidoria, é ***“pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade por parte dos trabalhadores.”***

6.3.1 “[...] ele é uma coisa assim mais pra inglês ver.”

No tocante ao código de ética, nosso intuito nesse sub-eixo foi averiguar a existência da ferramenta, o conhecimento desta pelos trabalhadores, a abrangência do assunto pelo referido código, de acordo com a visão das pessoas, bem como sua aplicabilidade para o assunto em questão. Para ter um parâmetro inicial, realizamos uma breve exploração dos códigos de ética de alguns bancos instalados em nosso Estado, a fim de conhecer se nos mesmos está inclusa alguma menção sobre assédio moral, sexual, violência relacionada ao trabalho, discriminação ou afins, visto seu caráter regulamentador e balizador do comportamento esperado pelos funcionários das instituições. Além disso, também é disciplinador, devendo conter as diretrizes utilizadas, quando do descumprimento daquele. Baibich e Lisboa (2015) sugerem para a elaboração do CE que, para cada tópico apresentado, seja relacionado um princípio ético seguido das condutas, havendo indicação “de situações concretas, comportamentos esperados e inaceitáveis.”

Optamos por examinar os CE's dos bancos Itaú-Unibanco, Bradesco, Santander, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil, por serem os cinco maiores bancos do país; além do Banrisul, por ser o banco do Estado do Rio Grande do Sul. Verificamos que todos os CE's consultados indicam essas questões, seja explícita ou implicitamente. Ao considerarmos, entretanto, a sugestão das autoras para os CE's, tivemos que o CE do banco Santander segue todos os requisitos e do banco Itaú, exceto pela inexistência de exemplo das situações. Os demais CE's foram elaborados de forma diversa, conforme breve análise.

Documentos do Banrisul, Caixa Econômica Federal e Bradesco são mais sucintos, abordando temas como preconceito, discriminação e constrangimentos de modo superficial. Além disso, no código da CEF por exemplo, não há esclarecimento sobre a quem os trabalhadores devem se reportar caso tenham alguma reclamação no tocante a esses assuntos. Todavia, há uma declaração de garantia de proteção aos denunciantes de violações ao código, que impediria represálias ou discriminações profissionais. O Banrisul, por sua vez, faz referência à Comissão de ética, que é composta por três bancários indicados pela diretoria e

dois eleitos pelos trabalhadores. O que a nosso ver pode ferir o princípio da autonomia, visto a existência de trabalhadores indicados pela diretoria. Há que se destacar que o documento mesmo ressalta a necessidade de todo o corpo funcional ter conhecimento sobre o tema.

No que diz respeito à ampla divulgação do documento entre os trabalhadores, acrescentamos que, além disso, é desejável que o mesmo seja construído em conjunto com aqueles, facilitando assim sua implementação. Sobretudo, por constituir-se em uma forma de prevenção e regulamentação no combate ao assédio moral e violências relacionadas ao trabalho. Ratificamos a afirmação com assertiva de Baibich e Lisboa (2015) de que o CE não se constitua de palavras desprovidas de sentido, mas que sejam pautadas em ações, além de respaldadas pela alta administração e validado pelos trabalhadores e público externo. Infelizmente, dentre os entrevistados, há aqueles que nem sequer sabem de sua existência ou consideram que nele não é contemplado o tema do assédio moral ou da violência relacionada ao trabalho.

T8: Não conheço o Código de ética. Também não sei o que é assédio moral, talvez por isso eu não tenha identificado situações em que eu tenha sido assediada, caso tenha ocorrido.

T13: Mas, claro o banco Beta também tem o código de ética, tem regulamento de pessoal, mas sobre assédio moral, nessa agência aqui, é pouquíssimo falado. Pouco falado mesmo. [...] Se tem, não é muito divulgado. Agora nesse momento, não me ocorre. Não me ocorre mesmo. Não me ocorre, realmente. [...] Mas com relação à assédio moral, assim olha, sinceramente, não me ocorre. Isso aí eles também devem atender, mas que tenha sido mencionado, olha só se eu estiver muito esquecida, mas não me ocorre. Talvez porque eu não tenha vivenciado isso. Sabe, não tenha nenhum colega passado por isso ou querido denunciar esse tipo de situação.

E: Tu sabes se o banco tem ferramentas para coibir o assédio?

T11: Sim.

E: Tem os cursos, tem a ouvidoria, o código de ética que dão um direcionamento de como deve ser a condução. Na tua opinião, tais ferramentas são efetivas?

T11: Não. Eu tive uma situação uma vez que eu fiz uma denúncia e na verdade a solução que eles me deram que era pra eu me remeter ao gestor e a gente resolver isso na agência.

Ao tomarmos o CE do Bradesco, da forma semelhante que o do Banrisul, os membros são nomeados pelo Conselho de Administração do banco. Sua

particularidade reside no fato de que a orientação é tentar resolver o assunto primeiramente com a chefia imediata e, somente após, utilizar outros canais. Caso esses sejam acionados, há uma declaração de garantia de anonimato e a solicitação de que documentos comprobatórios da denúncia sejam juntados, se possível. O banco garante ainda: “coibir qualquer ato de assédio, inclusive moral ou sexual, não admitindo a sua prática nas relações de trabalho e de negócios (BRADESCO, 2015, p. 3)”.

Os CE's do Banco do Brasil, Santander e Itaú por sua vez são bastante detalhados, apresentando deveres e comportamentos esperados pelos trabalhadores, sendo que os dois últimos inclusive apresentam exemplos de comportamentos aceitáveis e inaceitáveis. O primeiro menciona até mesmo a respeito da clareza dos critérios de desempenho. Todos os três possuem canais de reclamações, descrevendo no documento a quem se reportar em caso de denúncias. No caso do Banco do Brasil, a orientação é tentar resolver o problema inicialmente com o superior e após acionar outros canais. Em termos de apuração das denúncias, tanto o Banco do Brasil, quanto o Itaú garantem o sigilo. Ambos os bancos exigem a leitura e adesão ao código.

No que diz respeito às orientações contidas nos CE'S dos bancos citados, os quais orientam tentar primeiramente resolver questões de violência psicológica ou assédio com os superiores, cremos haver o risco de que as violências permaneçam no âmbito do conflito interpessoal. É muito corriqueiro, aliás, que a condução de episódios de violência seja abordada como um problema entre chefia e subordinado (s), como nos parece que ocorreu no caso do relato da trabalhadora T11. Individualiza-se a questão, considerando como mais frágil o trabalhador que é alvo do assédio. Ao mesmo tempo que este é descaracterizado, aquele fica mais isolado, mesmo ridicularizado. Adicionalmente, a instituição ou a forma de gestão são destituídas de sua culpa.

Em nossa pesquisa verificamos que a maioria dos entrevistados conhece o código de ética, porém não o consideram efetivo no combate ao assédio moral e violência relacionada ao trabalho, pelos mais diversos motivos. Afirmam, ainda, que mesmo que tais situações estejam contempladas no documento, ocorrências de violência e assédio continuam acontecendo. Ou seja, mesmo havendo um documento que regule as relações interpessoais, mesmo que as pessoas tenham

conhecimento do seu teor, apenas isso, não é suficiente para impedir as hostilidades no trabalho. Soboll (2017) alerta sobre a necessidade de as ferramentas de combate ao assédio moral e violência relacionada ao trabalho serem implantadas com o real objetivo de promover a cultura de respeito no trabalho. Do contrário, entendemos que obviamente, não será efetiva.

T2: A gente recebe informações, mas eu não sei de onde que vem, não sei se veio por e-mail ou estava na intranet, mas falava sobre o que é o assédio moral nas agências, né, o que é considerado. A gente tem essas informações só que mesmo assim, existe.

T7: Na minha opinião, não. É uma forma de você ter o conhecimento assim, do que é realmente é o assédio, né. Ajuda nisso. Ter uma idéia do que seria, ver alguns exemplos de assédio, talvez se identifique naquele curso lá. É mais instrutivo.

T7: É, eles dão uma explicação (os cursos) assim pra gente, bem instrutivo, as vezes até (inaudível). Mas acho que assim, eu acho que não, a pessoa não vai conseguir resolver aquilo ali com aquele curso. Não vai. E não vai inibir também.

T6: E não vai inibir [...]

T10: Eu acho que não. Porque eles sabem isso. Os que já estão em cargos superiores já passaram por essas fases. Nós também já deveria, eu já deveria ter mais em mente o que tá escrito lá. Nós também já deveria, eu já deveria ter mais em mente o que tá escrito lá. Mas eles com certeza já passaram isso. E eles só repassam talvez a pressão que vem de cima. Não que só repassem, mas eles repassam e depende a forma como repassa isso, né. Pode ser mais agressiva ou menos agressiva.

T5: Sim, até porque todos nós enquanto funcionários temos que ler, né. Mas eu considero pouco efetivo para regular as relações entre as pessoas. Porque eu acho que essa questão do comportamento ético tá mais ligado à cultura da empresa, do que o fato de a empresa ter ou não um código de ética, tá.

Se para o entrevistado acima, a ética é uma questão de cultura organizacional, o que não deixa de ser verdade, há os defensores da ética como característica pessoal. No primeiro caso, entretanto, faz-se necessário destacar que as políticas e normas que constam no CE devem ser congruentes com aquilo que é preconizado e estimulado pela empresa e vice-versa, para que a ética seja uma questão de cultura organizacional. Do contrário, a cultura disseminada, que ficará implícita é uma, enquanto que a cultura normatizada e divulgada será outra. Como ocorre no depoimento que segue, no qual a percepção do trabalhador é de que o CE preconiza algumas normas, entretanto, quem as transgride, se

conseguir manter em segredo, não sofrerá represália nenhuma, principalmente se a conduta desviante estiver a serviço do alcance das metas do banco. Ferreira (2007) em seus estudos com bancários, também verificou que os normativos do banco eram utilizados de maneira parcial, sendo que gestores que atingissem as metas, mesmo em desacordo com as normas, eram recompensados e reconhecidos, ocasionando espanto aos demais.

T3: Isso aí é assim oh, se não pegarem eles tão dando lugar e tão sendo repromovido, e normalmente depois que eles viram administradores, eles não caem mais, a matrícula deles não pega mais em nada, só sobra gerência média pra baixo, pra eles não pega, não pega mais nada. Eu já fiz operação aqui, quer dizer, eu ia fazer operação aqui, eu não pude fazer porque o cliente não tinha faturamento, a gente pegou e fez tudo certinho. Ele foi em outra agência, ele modificou o faturamento [...], financiaram um bem e o que aconteceu? O sujeitinho foi promovido a gerente logo depois, e nós ficamos de palhaço, e o cliente ainda riu da nossa cara e nos chamou de louco, sendo que nós tava fazendo certo. Mas ele não foi pego e foi promovido e é o fulano de tal.

Para aqueles que acreditam ser a ética algo do próprio sujeito, o CE é inócuo, na melhor das hipóteses, como regulador das relações de trabalho e do trabalho em si, visto não ser capaz de inibir comportamentos desviantes. Isso, tanto nos casos de congruência, quanto de incongruência entre código de ética e cultura organizacional. Entram em jogo, nesse caso, as características individuais, da personalidade que encontram ou não limites de expressão dentro da organização de trabalho (SOBOLL, 2008).

T1: Conheço o código de ética. Não acredito que ele seja efetivo. Na minha opinião a relação entre pessoas, laterais, superiores e subordinados é pautada pelo limite que cada pessoa se deixa chegar e pelos valores que cada pessoa carrega em sua bagagem de vida. As pessoas não são mais éticas por ter este documento regulador.

T3: Não. Eu não sei o código de ética...ética é uma coisa que não precisa de código. Isso é uma coisa que se aprende já desde casa. Eu nunca precisaria de um código. Eu nem leio o código. Aquilo ali, eu acho que ética tu tem que ser ético e pronto. Ou tu é ou tu não é. [...] Pra mim, não é aquilo ali. Se tu quer fazer uma coisa antiética, tu vai fazer igual. Não é um código que vai me impedir.

T4: Sendo assim, as pessoas não são intimidadas por existir um código.

Não mesmo.

Nos casos em que o CE existe, mas vai de encontro às práticas disseminadas na empresa, ele corre o risco de cair em completo descrédito. Pois os trabalhadores têm a sensação de que aquela ferramenta existe somente para

mostrar ao público externo que existe uma preocupação com os valores e com as pessoas dentro do banco, quando na verdade não há. O risco disso reside no fato de que se essa ferramenta seria para ser utilizada a fim de combater violências no trabalho, mas ela não possui efetividade, é possível e provável que pareça para alguns que tudo é permitido. Com isso, fomenta-se uma cultura de violência no trabalho.

T12: Não, porque ele é uma coisa assim mais pra inglês ver. Todo mundo concorda, todo mundo assina, a gente tem que renovar todo ano. Não...tanto o assediado quanto o assediador estão nem aí pro código de ética. Acho que na prática, não. Na teoria, as pessoas podem achar lindo, maravilhoso e tal, tem ali, tá tudo previsto ali. [...] Então isso aí é um assunto menor. Então isso é uma coisa que nem devia estar sendo tratada, na opinião de algumas pessoas, porque o que interessa é dar resultado e que os acionistas estejam contentes no final de cada semestre.

O código de ética usado de forma parcial também é desabonador, sendo criticada sua efetividade. Concordamos com Rodrigues e Freitas (2014) quando afirmam que a prevenção e o combate dessas situações deve sensibilizar todos os trabalhadores sem ter em consideração a posição na hierarquia. Na exposição adiante, a entrevistada relata que por vezes o CE é usado para evitar interpelações ou o entrevistado que acredita que somente comportamentos extremos são penalizados. Isso ocorre quando as normas não são claras e permitem interpretações, logo, os trabalhadores têm tratamento desigual. Para Martiningo Filho e Siqueira (2008), Rodrigues e Freitas (2014), Guimarães, Cançado e Lima (2015), assim como é o nosso entendimento, normas, regras e políticas, devem ser bem explícitas e extensivamente divulgadas, evitando assim que as pessoas incorram ao erro.

T4: Não serve como base. (pausa longa) Mas vêm à tona no momento das resoluções dos conflitos. Sempre que se vai resolver alguma situação, sobretudo de relacionamento e postura frente aos colegas e clientes, o código serve para que não sejam questionadas algumas posturas, uma vez que ele existe e é de "conhecimento" de todos. Ajuda nessas questões.

Por exemplo, quando um funcionário se porta mal com um colega ou cliente. [...] Você chama sua atenção. [...] Mas aí ele discorda, argumenta. [...] E você usa como base o código de ética e diz: está escrito no código de ética que você deve se portar assim. [...] E amém.

T1: Acredito servir apenas como regulador, obtendo um padrão do que a empresa deseja e que servirá como base para se julgar desvio de comportamentos mais acentuados.

Um contraponto que gostaríamos de fazer diz respeito à colocação de um dos entrevistados, o qual aborda o CE do ponto de vista dos negócios. Perceba que ele menciona a questão das relações interpessoais, porém seu relato é sobre a ética nos negócios, que é algo de extrema importância. Isso porque atualmente a venda casada é amplamente condenada, porém, a fim de atingir os objetivos, alguns bancários se utilizam desse subterfúgio, denominando de “parceria”. O entrevistado então afirma usar o CE para regular o comportamento de seus subordinados, no sentido de que ajam conforme a norma, na relação com os clientes.

T9: [...] acredito que ele seja sim efetivo para regular a relação interpessoal, até porque meu chefe diz o seguinte. "Se você fizer um negócio e não puder contar como ele foi feito, não faça". Para mim isso é o perfeito resumo do código de ética de explicar os produtos aos clientes e fazer negócios com seu consentimento. Inclusive esse documento é o que pode me auxiliar a dizer a um subordinado que faça a coisa certa, afinal existe uma espécie de determinação para que façamos as coisas certas e de forma correta.

Diante do exposto, concordamos com Heloani (2003b) de que a criação de um Código de Ética por si só não resolve o problema da violência, pois esse existe na maioria das grandes empresas. A simples existência do documento, sem uma efetiva aplicação, origina um verdadeiro abismo entre o trabalho prescrito e o real. Outras ferramentas precisam ser criadas, mas principalmente deve haver uma postura séria e de respeito para com quem denuncia, além da apuração dos fatos e do sigilo. O trabalhador que vivência situações de assédio moral ou violência no trabalho fica fragilizado, sendo ponto essencial o apoio a ele concedido.

6.3.2 “Mas eu sei que, no fim das contas, nada mudou.”

Concordamos com Oliveira (2015) e Soboll (2017) ao afirmarem que, quando da identificação do assédio moral e demais violências relacionadas ao trabalho, alegamos é imprescindível a utilização de estratégias para combatê-los. Com a entrada no campo de pesquisa, percebemos que nos bancos em que nossos entrevistados trabalham, além do código de ética, a ouvidoria é o dispositivo formal para lidar com esses assuntos. Sendo assim, é sobre essa que iremos refletir na presente subseção.

Merece destaque aqui, conforme os autores supracitados, que frente a uma queixa explícita de assédio, é fundamental a investigação detalhada e intervenção. Pois, para Soboll (2017), em alguns casos, aquele pode existir efetivamente, pode ser falta de conhecimento para utilização de um melhor termo ou pode ser um falso relato. Acrescentamos que na hipótese de falta de um termo melhor, é bem possível estarmos diante de um caso de violência psicológica. Reforçamos que a diferença entre ambos reside que naquele há repetição e habitualidade, enquanto essa é pontual. O que precisamos deixar claro é que em qualquer das circunstâncias, há uma demanda, e a investigação deve ocorrer no sentido de descortiná-la.

A maioria dos eventos relatados por nossos entrevistados é da utilização do canal ouvidoria por terceiros, os quais não obtiveram resultado satisfatório. Em menor número também apareceram depoimentos de pessoas que não fizeram uso, pois souberam através de colegas, da ineficiência na condução das denúncias e não indicariam ou não usariam a ouvidoria, pelo motivo citado ou por medo. A seguir, apresentamos o depoimento de trabalhador que afirma não se sentir à vontade para denúncias na ouvidoria, devido às opiniões negativas sobre essa. Em seguida, aparecem as experiências em que, ou o problema não foi resolvido e a solução sucedeu de forma insatisfatória, ou não houve retorno para o denunciante.

T3: E aí ela optou na época, ela disse não vai adiantar, porque vão achar que eu sou louca e vão acabar me condenando. [...] E ninguém se sentia encorajado pra fazer uma reclamação contra ele. Ele fazia uma perseguição pessoal muito forte. [...] Não, que obteve algum resultado, não. É por essa fama que eu não uso.

T1: Eu tive, eu acompanhei um caso. Tive um caso que acompanhei, mas foi um caso que já estava com a diretoria de gestão de pessoas. Era um caso que já tinha sido feito um processo administrativo com os envolvidos e continuava com a gestão de pessoas, com a diretoria de gestão de pessoas a situação. Já estava nos órgãos máximos do banco sobre esse assunto, quando eu fiquei sabendo, quando eu tive conhecimento sobre esse assunto. [...] Mas ele continuou tentando com os órgãos superiores do banco via e-mail e via ouvidoria, tentar reverter a situação e no fim [...] Mas como o caso já tava em diretoria eu só conversava com ele e dizia, orientava ele a tentar manter a situação e ver até onde a diretoria responderia. Mas eu sei que, no fim das contas, nada mudou.

T4: Eu fiz uma reclamação pra ouvidoria, com essa história do *whats*, né. Mandei pra ouvidoria, até agora não me responderam, então eu acho

que alguma coisa tá saindo. (Um tempo depois) Não recebi nada a respeito, não sei se está sendo conduzido...

Disso temos que a simples existência do canal de denúncia não é suficiente, conforme vimos explicitando. A ferramenta é fundamental, mas a condução adequada também é indispensável. Fatores como o sigilo e a apuração minuciosa dos fatos são de suma importância. Soboll (2017, p. 41) ressalta que não é o caso de “revestir a ouvidoria de um caráter inquisitório, mas apresentá-la como um recurso que oferece apoio à superação das dificuldades nas relações no trabalho”. Quando o trabalhador não tem a certeza e garantia de que sua denúncia será apurada sob absoluto sigilo, na maior parte das vezes, irá optar por não delatar. Lembremos estar diante de situações, nas quais muitas vezes o sujeito já se sente culpado pelo ocorrido, somando-se a isso o medo de punições ou de que o cenário se torne intolerável. No relato que segue, o entrevistado se utiliza desses argumentos para afirmar porque não utilizaria essa ferramenta, ao mesmo tempo declarando não haver necessitado dela até o momento.

T9: O que eu conheço dela é pelos cursos que eu fiz. Então, pelo que a gente viu lá se tem a reclamação o setor de recursos humanos entra em contato com o gestor e tal. Numa agência grande, às vezes até é difícil saber quem foi, né. Que denunciou vamos dizer assim. Às vezes numa agência pequena com 4 ou 5 funcionários tu já meio que sabe. Então talvez isso possa inibir alguma coisa. [...] Então não sei até que ponto, isso pode ser bom ou ruim, mas eu acredito que não (impede o assédio).

Em estudo de Gehm (2013), também foi mencionado relativamente à falta de garantia de sigilo, quando das denúncias, que acarretam a inibição dessas. Nos depoimentos a seguir, ao ouvir a versão do assediador, a ouvidoria retira dos assediados o direito ao sigilo, deixando-os à mercê de represálias e, por consequência, uma maior deterioração das condições de trabalho. No primeiro, o trabalhador justifica o motivo pelo qual não utilizaria a ouvidoria; no segundo, o sujeito fala da experiência de uma colega de trabalho, que utilizou a ferramenta, mas não teve seu problema solucionado. Estudos de Heloani (2003a, 2003b), Martiningo Filho e Siqueira (2008), Guimarães, Cançado e Lima (2015) expõem justamente o argumento do medo dos trabalhadores em buscar a ouvidoria para denunciar questões de violência pelo receio de retaliações, mesmo sendo esse um interessante canal disponibilizado pela empresa. Heloani (2003a, 2003b)

ainda complementa acerca do medo da publicidade da humilhação, ampliando assim o sofrimento.

T10: Nunca participei de nada, não tenho convicção nenhuma. Mas eu acho que se viesse, tipo assim, daí ele tinha o registro de uma agência não o faria acontecer nada ainda, né. Mas que nem ele passou...por onde ele passou teve gente descomissionada. Então, isso já leva...não só por causa disso, mas se o pessoal apontar mais algumas características, umas formas de agir dele. Daí eu acho que eles teriam que botar a mão porque se não, isso se existir a gestão de pessoas. Porque tem aquela, tem a ouvidoria da gestão de pessoas, que seria justamente pra contestar esse tipo de coisa, né. Mas ninguém faz porque tem medo, tem medo que vai piorar ainda mais. Porque de repente chega, o cara de repente é chamado pra bater um papo e daí depois ele sabe que alguém da agência fez. E provavelmente ele vai saber quem é que fez porque, pela pressão que ele impôs. Então isso é muito complicado.

T3: Ele pegou; ela fez a denúncia lá, sobre uns “tratamentos animal” dele lá. Aí, porque ela foi pra lá, pra ser gerente intermediária, logo que a agência foi inaugurada. Ela participou da inauguração e depois de seis meses, ela pediu pra voltar pra agência anterior como escriturária porque ela não aguentou. Ela tinha feito a denúncia na ouvidoria. A ouvidoria ligou pros colegas e tal pra sondar, depois ligou pra ele (gerente da agência). Ele passou pra ouvidoria que não desse bola pra ela porque ela tinha problemas, o problema dela era psicológico e não sei o que. E, segundo ela, a ouvidoria foi pro lado dele. Então como ele tinha o peso mais forte, ela não aguentou a pressão e ela teve que sair. Ela pediu pra voltar.

A falta de garantia de sigilo, que ocasiona a desproteção do trabalhador é assunto muito recorrente. No depoimento do entrevistado subsequente, ele faz referência a isso, argumentando que, na hipótese de algum colega solicitar conselho sobre como proceder em situação de violência ou assédio, sua atitude seria de cautela em orientar o outro a buscar apoio na ouvidoria, pelo fato já mencionado. Sua sugestão seria o enfrentamento. Lembramos aqui que, de acordo com Soboll (2017), a existência de hostilidade no trabalho não implica a impossibilidade de o sujeito se defender. Por isso, a opção em nosso trabalho da nomenclatura alvo, não vítima. Por acreditarmos que a dificuldade de se defender em situações de violência é uma possibilidade, não uma imposição, constituindo-se em uma escolha, sob o ponto de vista psicanalítico. O sujeito não está condenado a ser degradado pelos danos ocasionados, seja pela violência psicológica ou pelo assédio moral, sua forma mais corriqueira. Além disso, para a mesma autora, há um dinamismo no termo alvo, que implica a possibilidade de

ora ser agredido e ora agredir, algo que pode ocorrer sobretudo em posições de gestão intermediária.

T6: A gente fala de pegar e ir pra um outro órgão, a ouvidoria, alguma coisa assim, mas a ouvidoria vai saber que é você, o cara vai saber que é você, ele não vai ficar na dúvida. E aí se já tá um clima assim, já tá os dois, vai ficar pior. É, seria uma opção uma ouvidoria. A outra opção, seria você responder pro cara.

Outro tópico mencionado fala de trabalhadores que se apoiaram na ouvidoria para solucionar vivências de assédio, os quais sentem que sua palavra teve um peso irrelevante comparado aos gestores, deixando aqueles sempre em desvantagem. O assunto é elucidado por Rodrigues e Freitas (2014) que afirmam acerca da dinâmica nas situações de assédio moral, existirem relações de poder entre assediador e assediado. O referido poder não está diretamente relacionado à hierarquia, muito embora em nosso caso, ela marque presença. Acreditamos ser pertinente acrescentar nessas situações em que os denunciantes foram claramente prejudicados, afirmativa de Prisco e Tolfo (2017, p. 193) acerca da negação da violência: “[...] o relato de que a ouvidoria interna da instituição nega a prática do assédio, às vezes culpabilizando o assediado, sinaliza que a cultura da empresa, ao refletir suas formas de gestão real, é permissiva com a violência.”

T10: No fim eu acho que ele fez isso. Só que, quando a gente chega nesses patamares também, é complicado porque é um funcionário contra a pessoa de confiança do banco. E a situação, como a pessoa de confiança do banco coloca a situação é que se mais alguém se envolver, a situação fica complicada pros demais também, sabe. Então, ele até tentou, ele fez uma denúncia, mas acabou que eles fizeram lá uma apuração e eu acho que eles arquivaram.

E: Na ouvidoria?

T10: Sim. Então, isso pra mim ficou claro que o funcionário tem um poder muito pequeno frente aos colegas que têm cargo em comissão pelo banco.

No intuito de melhor se municiar em caso de violência relacionada ao trabalho, um dos gestores afirma que sua atitude diante de semelhante situação seria dispor de todos os aparatos disponibilizados pela instituição. Aparentemente, por já ter acompanhado um caso de insucesso conduzido pela ouvidoria, tendo essa perdido seu crédito diante dele, o mesmo acredita que o caminho a ser percorrido é passar por todas as instâncias disponíveis para a resolução, desde o enfrentamento, para depois ouvidoria, diretoria e instâncias

externas. Na visão do gestor, esse percurso lhe garante subsídios suficientes que atestam a veracidade de sua denúncia. Sendo assim, não se trata da crença no dispositivo criado pelo banco, mas no arcabouço estruturado que permitirá comprovar sua afirmação.

T1: Bah. Iria pela ordem hierárquica primeiro, tentando resolver dentro, pra depois, se necessário, procurar outras instâncias. Sabe que eu acho que se a gente segue o passo a passo, quando chegar na instância externa tu pode dizer assim: eu tentei de uma forma amigável resolver, não se conseguiu, vai acabar de uma forma fora ao banco, nesse caso né. Sempre penso que quando, se tu vai no passo a passo, as instâncias menores pra depois chegar na maior, quando chegou na maior, tu tem razão. Tu tentou as menores, tu não foi direto na instância maior pra tentar resolver o problema.

Prosseguindo com as narrativas, encontramos uma que pode ser considerada discrepante, pois não se posiciona no sentido de apoiar ou não a efetividade da ouvidoria. Contudo, sua resposta toma outro rumo, o da compreensão de que o assédio ou a violência são práticas que não ocorrem mais, fazendo parte de uma geração anterior de gerentes. Ao afirmar isso, fica implícita sua opinião de que esse tipo de gestão decorre de falhas de caráter dos gerentes ou falta de preparo dos mesmos. Isso porque sugere em seu relato que um gestor que atua de forma violenta, tem consciência disso e, portanto, não deveria cobrar ao ponto de ocasionar uma denúncia.

T9: Eu sei que tem e eu sei que tem muitos colegas que acabam denunciando. Eu, sinceramente, nunca tive na minha agência nenhum caso desses, né, que eu possa ter acompanhado ou enfim. Salvo pela minha percepção, eu acho que a cabeça dos gerentes tá evoluindo um pouco nesse sentido. Até porque a gente tá vindo com algumas gerações diferentes, o banco tem feito alguns treinamentos específicos, [...] Então tá tentando desconstruir um pouco isso. O funcionário tem canais pra reclamar disso, né. Então, não sei, eu acho que eu como gestor não poderia deixar chegar num ponto desses porque tem como eu chegar por outra via pra mim cobrar, né. Então eu acho que é um, ...é complicado, né você não tentar resolver antes.

O ponto de vista acima denota, a nosso ver, uma falta de conhecimento sobre o tema, decorrente da insuficiente divulgação e reflexão sobre o mesmo. Infelizmente, temáticas mais delicadas como é a violência relacionada ao trabalho ou o assédio moral e sexual ainda são tratados como tabu. Isso quando não ocorre o outro extremo, que não é o caso aqui, da banalização, em que qualquer atitude mais contundente é tratada como assédio. Por conseguinte, concordamos com Santos (2009) que assevera a necessidade de treinamento, particularmente

para os gestores, em temas como relações interpessoais, e Martiningo Filho e Siqueira (2008) e Oliveira (2015), que além desse referem também a liderança e clima organizacional.

Por fim, em um relato que denunciou o assédio, mesmo a trabalhadora não tendo recebido uma resposta formal, na prática sua questão foi atendida. É o caso da gestora T4 que recebia cobranças via *whatsapp* nas férias e referiu o seguinte: “*Agora meu chefe exclui do grupo os que estão em férias... Confesso que é um grande alívio!*”. Interessante destacar essa postura da empresa que, ao verificar práticas que podem se constituir em violência relacionada ao trabalho, não promove discussão ou conscientização, remedia os efeitos do problema, deixando margem para que outros semelhantes se instaurem por receio ou preconceito de abordar assuntos delicados. Isso também reforça as considerações do parágrafo anterior.

6.4 O RESTABELECIMENTO DOS LAÇOS E DA COOPERAÇÃO

Além das medidas de regulamentação e gerenciamento no combate à violência relacionada ao trabalho, discutidas nas subseções anteriores para que haja sucesso, outras podem e devem ser implementadas. Concordamos com Soboll (2017) quando afirma que atualmente predomina o assédio organizacional, relacionado às estratégias abusivas de gestão, justificado por um discurso pautado na excelência e melhoria da performance. Merlo (2019), em simpósio proferido no VI Congresso Brasileiro de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, realizado na Universidade Federal do Maranhão (UFMA), intitulado: “*Serviço Público Brasileiro no Cenário Atual: ambiente fértil para o assédio moral*”, aponta a corresponsabilidade e conivência da empresa nos casos de violência, via estratégias de gestão, por meio do discurso da razão e necessidade. Sobretudo em contexto em que as metas são inexecutáveis, os resultados são supervalorizados e a cobrança é intensa.

Diante do contexto apresentado, acreditamos ser necessária uma mudança de cultura organizacional e da organização do trabalho em si, com vistas a combater práticas autoritárias de gerenciamento, sobrecarga de trabalho e tolerância aos abusos da gestão, justificados pelo atingimento dos objetivos,

assim como sugerido por Soboll (2017). Mas como fazer isso em um ambiente de trabalho que em seu bojo é pautado nos números? Como expresso por T12: *“Porque sabe que uma empresa como é a empresa que eu trabalho, o que interessa é o lucro, interessa o resultado, interessa o atingimento de metas.”*

Se concordarmos que a violência e o assédio moral estão a serviço do alcance dos resultados da empresa, dificilmente uma mudança efetiva pode ocorrer por iniciativa daquela. Portanto, não sendo viável modificar a organização do trabalho, estratégias de enfrentamento devem ser criadas. Essas estratégias podem acontecer a partir de pequenas mudanças individuais, que se estenderão aos pequenos coletivos e assim terão a possibilidade de crescer em amplitude. A principal resposta está situada nos coletivos de trabalho, no fortalecimento dos laços sociais no trabalho e na cooperação. Se o discurso continuar conforme T10 diz que faria, caso presenciasse algum colega sendo assediado, o futuro dos trabalhadores permanecerá sombrio. Percebemos aqui a total introjeção do discurso do *management* e do pacto do silêncio. De acordo com a compreensão do trabalhador, as coisas funcionam assim na empresa, e cada um deve decidir se vai se submeter ou não. Deixa implícito que caso o sujeito não “agente”, poderá “pedir pra sair”. Na medida em que compactuamos com esse tipo de conduta, ficamos calados e não nos comprometemos, elas seguirão se perpetuando.

T10: Se não é comigo, eu não meto a colher, porque se o cara tá lá, ele tem o cargo e ele vai ter que saber se ele quer aquele emprego ou não, se ele precisa daquilo ou não e se ele vai ter que aguentar aquilo ou não. Porque eu vejo que não, alguns casos vai ter isso. Se é a forma mais correta não, (pausa longa) a gente sabe que não é, mas os caras vão se expressar da maneira que eles conseguirem pra tentar influenciar o outro a fazer o que precisa ser feito ou a fazer alguma coisa.

Outro trabalhador que anteriormente testemunhou um caso de assédio, mas não se pronunciou, pondera que no momento atual sua postura seria diferente. Nesse caso, inferimos que o fato de esse gerente se encontrar num momento de carreira mais consolidada possa contribuir para tais enfrentamentos. Outra suposição seria estar mais engajado à equipe na ocasião da entrevista, do que alguns anos antes, quando do ocorrido.

T5: Hoje eu acho que eu iria me posicionar, na época não, não teria essa atitude, né. Eu assistiria passivamente. Mas hoje não, hoje eu provavelmente tomaria uma posição em relação a isso.

Destacamos, no depoimento de T5, a palavra “provavelmente”, ou seja, ele acredita que teria outra atitude diante de uma gestão violenta, o que não é garantia de que aconteça. Não é nosso intuito aqui criticar o sujeito, pelo contrário, evidenciamos que não consiste em tarefa fácil contrapor a violência, visto todo aparato organizado para que ela transcorra: gestão pelo medo, destruição dos coletivos através do incentivo à competitividade, determinando metas e avaliações individuais, dentre outros. É árduo o trabalho de construir laços de confiança, para que os trabalhadores conversem entre si, suas dificuldades, suas fortalezas e arquitetem formas de enfrentamento. Além de fazer emergir a verdadeira cooperação, a qual só é passível de existir pela confiança. A cooperação é referida pelos trabalhadores como sendo a principal ferramenta para suportar as agruras do trabalho.

T4: Mas aqui é muito assim, quem que fecha, quem que abre, tem que fazer tal coisa, o pessoal se ajuda, é mais fácil.

T2: Então assim: todo mundo participa, todo mundo colabora. É um clima muito tranquilo. Eu vou dizer que: nunca pensei que ia ter isso de novo no banco. Nunca pensei. Foi bem bom. Está sendo.

Os trabalhadores que vivenciam situações de violência, com o passar do tempo vão se sentindo mais fragilizados e também muito sozinhos, decorrente do enfraquecimento dos coletivos e da desestruturação da solidariedade. Segundo João Batista Ferreira (2017), crescem as patologias relacionadas aos maus-tratos no trabalho, as quais, devido à conjuntura apresentada, podem ser compreendidas como patologias da solidão. A insensibilidade ao próprio sofrimento e ao sofrimento do outro agravam situações de violência. No depoimento do T12, ele refere que mesmo contando para a colega de trabalho, e mesmo ela sendo testemunha na deterioração proposital das condições de trabalho dele, ele assegura que não havia o que fazer para impedir o ciclo de assédio.

T12: Essas coisas que aconteceram na agência aqui por exemplo, quando eu vim pra cá, de eu não ter um espaço pra mim. Isso é uma coisa que ninguém conseguiu ver isso, a colega, por exemplo, ela trabalhava lá em cima e nunca viu isso. E não por maldade, é porque era uma coisa silenciosa que tava rolando. E eu lembro que tinha uma época

que eu ia muito nos ouvidos dela, coitadinha, mas é porque ela me ouvia, mas o que ela ia fazer? Ela era tão funcionária, tão escriturária quanto eu. Ela não podia levantar dá um soco na mesa, mas ela me ouvia, isso pra mim era importante.

Por outro lado, fica evidente no discurso do trabalhador a importância de um espaço de escuta que se constituiu como laço de solidariedade, na medida em que o trabalhador sente que pode “contar para a colega” e “contar com a colega” para dividir seu sofrimento no trabalho. É positivo no sentido de que encontramos aqui um traço de solidariedade, portanto há degradação no ambiente laboral, mas também há a possibilidade de construção de uma saída para aquela. Constitui-se em um traço de potência, visto não possibilitar o enfrentamento e modificação da realidade, em contrapartida impede o adoecimento do trabalhador diante do contexto de trabalho deteriorado. Acerca disso, João Batista Ferreira (2017) esclarece ser o sofrimento mediado por estratégias defensivas e mobilização coletiva. Aquela favorece o equilíbrio psíquico e a adaptação ao desgaste mental, porém há o risco de mascarar o sofrimento, tornando-se patológicas. As estratégias de mobilização coletiva, por sua vez, propiciam maior efetividade em enfrentar o sofrimento. Mas necessitam “do espaço público da fala e da cooperação” (p. 133) para produzir modificações objetivas no ambiente laboral.

Com relação ao enfrentamento, é uma possibilidade e acontece, mas não descaracteriza o fato da violência ou do assédio moral, bem como dos danos deles decorrentes, acontecerem. O sujeito T6 adverte: “[...] *denunciar, né. Se tu tá sendo assediado psicologicamente, precisa dizer pra pessoa. Aí se não adianta o que tu tá falando, aí tu pode tomar uma atitude e te reposicionar.*” Compreendemos todas as dificuldades de proceder o enfrentamento da violência, seja pelo medo do desemprego, medo de retaliações, da perda do lugar social ou de outras tantas. Porém, entendemos que, ao sermos coniventes com a violência ou a reproduzindo, estamos fazendo uma escolha e haveremos de lidar com suas consequências. Portanto, é preciso assumir a responsabilidade em não aceitar condições de trabalho degradantes, pois a violência no trabalho não se dissemina exclusivamente por meio de gestores perversos. São sujeitos ditos normais, comuns, que no dia-a-dia desrespeitam os limites da ética e submetem colegas

de trabalho à violência ou simplesmente se furtam de sua responsabilidade e deixam que ela aconteça sem nada fazer.

6.5 CALA A BOCA E TRABALHA: VIOLÊNCIAS RELACIONADAS AO TRABALHO E IMPLICAÇÕES DA FALTA DE RESOLUTIVIDADE DOS MÉTODOS DE COMBATE A ESSAS

[...] A lei deveria ser acessível a todos e a qualquer hora, mas não é (FERREIRA, 2016, n. p.).

A partir das entrevistas, tanto individuais, quanto coletiva, além da circulação pelo campo de pesquisa, percebeu-se que, exceto por um dos entrevistados, todos os demais, ou seja, 12 trabalhadores foram alvo de violência psicológica relacionada ao trabalho ou presenciaram algum episódio. Pelo menos cinco deles relataram terem sido expostos ao que pode ser caracterizado como assédio moral, enquanto outros dois testemunharam. No caso de quatro trabalhadores, as agressões foram pontuais, características da violência laboral.

Os dados demonstram a propagação de práticas violentas relacionadas ao trabalho. As quais, conforme viemos discutindo ao longo desta pesquisa, têm sido fomentadas pelas práticas de gestão vigentes, fruto de um contexto sócio-político hostil e pautado exclusivamente nos lucros. Ferreira (2016) complementa que tais transformações nos modelos de produção e gestão foram acentuadas com a crise mundial, sobretudo a partir do ano de 2008, tendo se estendido até o momento atual. Precarização e redução dos postos de trabalho, que eram experimentadas desde décadas atrás, tem se intensificado. Nessa conjuntura em que o número é elementar, propagando a lógica quantofrênica, ao trabalhador fica relegada uma posição de objeto, o qual simplesmente é visto como alguém que viabiliza ou não o alcance do objetivo desejado. Como consequência, há uma forma peculiar de trabalho, bem como certo tipo de subjetividade do trabalhador é produzida.

No que diz respeito à violência relacionada ao trabalho ou, mais especificamente, o assédio moral, pesquisas de Leclerc (2005, p. 76) revelam “[...] que o assédio tem quase sempre origem na organização.” Concordamos com a autora, tendo em vista que os bancos possuem inúmeras características sociolaborais, conforme citadas por Ferreira (2016), que influenciam a ocorrência

do assédio. Para o autor uma visão que desconsidera os aspectos organizacionais é uma concepção que oculta a importância da organização do trabalho nesse processo, impede a modificação da mesma e dificulta, dessa forma, atacar as causas do assédio, permitindo sua ocultação, além de contribuir para a naturalização de contextos violentos e o ceticismo das vítimas quanto ao combate.

Dentre os fatores sociolaborais concorrentes para o supracitado, elencamos: bancos são organizações extremamente burocráticas, com muitos normativos e procedimentos a serem seguidos, mas, ao mesmo tempo, são hiperflexíveis, no sentido da instabilidade quanto ao quadro de pessoal, por exemplo, e da imprevisibilidade quanto às demandas que estão sempre mudando e são múltiplas. Além disso, são instituições marcadas pela competitividade acirrada e individualismo, que ocasionam a inexistência ou escassez de solidariedade, permeadas por um ambiente laboral desgastante e desprovido de ética, gerenciado de forma violenta. Em decorrência da conjuntura apresentada, o desrespeito é fomentado pelas empresas, na medida em que se omitem e não agem para coibi-lo, podendo resultar em condutas que culminam com o assédio moral, por exemplo, tornando-se assim, corresponsável, como constatado em nossa pesquisa e inúmeras outras.

A violência e o assédio moral, além de acarretarem adoecimento psicológico e somático ao trabalhador, também causam prejuízos à instituição, que, de acordo com Ferreira (2016), estão relacionadas ao aumento do absenteísmo e acidentes de trabalho, decréscimo de produtividade, bem como da qualidade daquilo que é produzido ou dos serviços prestados, danos à imagem da instituição, dentre outros. Visto desse modo, a violência relacionada ao trabalho causa agravos a ambas as partes, inclusive, em conformidade com o mesmo autor, com um custo social manifesto através da piora na qualidade de vida, problemas nas relações familiares, afastamentos por doenças e desemprego.

No que tange ao adoecimento no trabalho, alguns dos entrevistados apesar de não alegarem que o trabalho seja penoso, associaram certas doenças de que foram acometidos às condições de trabalho. Um exemplo é o trabalhador que refere ter realizado tratamento psicológico por longo tempo após um episódio de violência no trabalho. Adicionalmente, foram citados sentimentos de angústia,

stress, ansiedade, sensação de esgotamento físico e mental, distúrbio do sono e sofrimento ético. A negação da doença também pode ser percebida, como quando a trabalhadora nega o histórico de problemas de saúde associados ao trabalho e, logo em seguida, refere seu histórico de tendinite. Em consequência, é possível perceber uma variada gama de doenças decorrentes das difíceis condições de trabalho, que vêm se modificando ao longo dos anos e com uma rapidez cada vez maior, acarretando sobretudo problemas de ordem psíquica.

Com relação às modificações no trabalho, iniciemos com sua definição, conforme Dejours (2004a, p. 28), sendo esse resultante dos “[...] gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.” Logo, não se limita às relações salariais, tampouco é somente o emprego; mas está ligado ao trabalhar, que implica em engajar a personalidade, de maneira a executar determinada tarefa demarcada por pressões. Ao trabalhar, quando da possibilidade de colocar sua inteligência, sua singularidade em funcionamento para executar o trabalho, quando as normas permitem improvisos diante do real do trabalho, o sujeito transforma a si mesmo e a sociedade. Quando confrontado com o real do trabalho, o sujeito falha, diante dos incidentes imprevisíveis. Portanto, trabalhar é fracassar e sofrer. Entretanto, a mesma falha que causa sofrimento é a que o impulsiona a buscar alternativas de solução, através de sua inteligência e o constitui como sujeito. Para a Psicodinâmica do Trabalho, importa o destino desse sofrimento e a forma como o trabalhador é mobilizado, a fim de lutar pela normalidade e afastar-se da patologia.

Esse movimento em direção à normalidade reside na possibilidade de o trabalhador se colocar no trabalho através da inventividade, permitindo ao mesmo se constituir pelo e através do trabalho. Por outro lado, a inexistência de tal possibilidade conduz ao que é denominado por Ferreira (2016) de trabalho morto, também caracterizado “por vivências de silenciamento e solidão (n. p.)”, em ambientes com falta ou excesso de prescrições, controle e coerção. Diante disso, temos que sendo o trabalho bancário burocrático e pautado por inúmeras prescrições, acrescentando que a possibilidade de inventividade se restringe basicamente a ser criativo para vender produtos bancários aos clientes e para isso, muitas vezes, necessitando colocar a ética em segundo plano. E ainda

agregando a isso o fomento da competitividade, que agrava o individualismo e a falta de solidariedade, instaura-se o cenário propício para a violência relacionada ao trabalho, redundando em isolamento e mutismo.

Dito isso, temos que nossos entrevistados, em sua maioria, fazem referência a episódios de violência relacionada ao trabalho e do assédio moral, esse que constitui a maior parte dos relatos, em detrimento daquele. Ao mesmo tempo em que negam ou banalizam essas vivências que se constituem em fonte de intenso sofrimento.

Apesar de concordarmos com Soboll (2017), quando afirma que a desigualdade de poder formal ou informal não é uma condição para que o processo de assédio tenha início, a maioria de nossos relatos demonstrou que a violência psicológica infligida aos entrevistados, foi de natureza descendente, ou seja, de superior para subordinado. Alguns foram de natureza ascendente, contra um público que pode ser enquadrado como minorias (mulheres e homossexual) e um deles, no qual, além da participação do superior hierárquico, houve também de um colega do mesmo nível.

Também é fato que os trabalhadores relacionaram a violência observada aos modos de gestão contemporâneos, que preconizam o lucro e, para isso, o alcance das metas é essencial, sendo causa de violência. Além disso, as sucessivas reestruturações pelas quais os bancos estão passando são percebidas e, a nosso ver, exacerbam a violência. Apesar dessa percepção, num primeiro momento, há uma dificuldade de identificação, visto a sutileza daquela. Destacamos que se a violência e o assédio estavam ligados à ideia de gritos ou agressões físicas, entretanto atualmente não se restringe a isso. O ato de violência pode muito bem se concretizar com apenas um gesto, um olhar, num tom de voz normal, sem proferir nenhum grito sequer, apenas se fazendo entender. Embora situações de abuso de poder, intimidação e humilhações também tenham sido relatadas pelos entrevistados.

Como parte do cenário, também, foi observada a utilização de alguns mecanismos de defesa como a negação, a banalização, a virilidade defensiva e a racionalização, a fim de minimizar o sofrimento e permitir a continuidade do trabalho (VASCONCELOS, 2013; FERREIRA, 2016). São estratégias individuais, que de uma forma ou outra, negam ou justificam a violência sofrida pelos

trabalhadores. Porém, adverte Traesel (2014), as defesas têm a função de proteção, sendo utilizadas como alternativa a fim de preservar a normalidade, ao invés de emancipar ou contribuir para a saúde dos trabalhadores, uma vez que não promovem o enfrentamento da gênese do sofrimento. Além disso, conforme Ferreira (2016), aquelas emergem quando da impossibilidade da construção de estratégias coletivas de defesa. Todavia, apesar de mais saudáveis, são mais difíceis de encontrar, por necessitarem da coesão grupal. Um exemplo que pode ser pensado foi quando a agência toda se uniu para atingir as metas, a fim de possibilitar ao gerente que estava assediando sexualmente uma colega, ser promovido e ir embora do local. O que corrobora com afirmação anterior de Traesel (2014), pois a origem do sofrimento não foi enfrentada, ações foram efetivadas no sentido de eliminá-lo de qualquer maneira. Para Ferreira (2016, n.p.):

Em última e primeira instância, todos são atingidos, pois as situações de assédio são sinalizadores do que acontece com quem não se submete, e acabam operando um efeito conformador que se entranha na subjetividade dos trabalhadores.

Além daqueles que diferem do grupo e que não se submetem, também, são alvos prioritários de violência, de acordo com nossos achados, as mulheres, em geral por serem consideradas mais frágeis, os mais velhos, julgados menos produtivos e as pessoas com orientação sexual diversa do convencional, por conta da discriminação. Independente dos alvos, o contexto de violência laboral denota a profunda degradação das condições daquele local de trabalho, bem como da falta de cooperação entre os trabalhadores. Como consequência, é possível perceber o silenciamento por parte dos trabalhadores, pois apesar do compartilhamento conosco das histórias de violência, o enfrentamento, na maior parte dos casos ocorre individual e internamente. Consideramos essa uma das limitações de nossa pesquisa, ou seja, encontramos dificuldade em conseguir voluntários que se dispusessem a falar sobre suas questões de trabalho. Algum tempo atrás não era assim, as pessoas aceitavam e ficavam aliviadas com a oportunidade de falar com alguém acerca de seu sofrimento. Hoje nos parece que elas desejam ir para suas casas e esquecer, não ter que lidar com essas questões que as fazem sofrer. Análise realizada por Perez (2017) aponta a destruição dos coletivos de trabalho que ocasiona desconfiança entre os colegas,

bem como a sobrecarga de trabalho que obstaculiza o acesso às pessoas no local de trabalho como fatores que concorrem para a participação dos trabalhadores e que acreditamos se aplicar perfeitamente também em nossa pesquisa. Compreendemos que o contexto apresentado tem ligação com afirmação de Mendes (2018), sobre os novos modos de gestão, os quais criam demandas impossíveis ao trabalhador, o qual se vê paralisado diante daquelas. Paralisia que se estende à fala, advindo desse cenário uma nova produção de subjetividade.

Esse silenciamento que vem acometendo os trabalhadores também pode ser pensado no caso dos quatro entrevistados que não tiveram nenhuma resposta positiva no SRQ-20. Quanto a isso, consideramos essas respostas incongruentes com os relatos dos trabalhadores, tendo em vista que todos, exceto um deles (o qual teve uma marcação positiva no instrumento), vivenciou ou testemunhou episódios de violência relacionada ao trabalho ou assédio moral ou sexual. E conforme Moreno (2012), há uma maior prevalência de transtornos mentais em vítimas de violência. Inferimos haver a possibilidade de esses trabalhadores possuírem mecanismos de defesas tão bem construídos, que não permitiram, até o momento, a emergência de nenhum desconforto de ordem psicossomática ou de humor, impedindo o reconhecimento de qualquer mal-estar.

Sem embargo, há fatores adicionais que contribuem para a subjetividade silenciada como detectado em nossa pesquisa. Dentre eles, a culpabilização pelos colegas daquele que foi alvo do assédio/violência. Ou seja, conforme Ferreira (2016), a falta de apoio e mesmo indiferença dos colegas de trabalho, nesse tipo de situação, tem efeitos extremamente deletérios sobre todos os envolvidos. A imputação de culpa a si mesmo, por quem vivenciou a violência, que, conforme Oliveira (2015) é recorrente nos casos de assédio, pode levar ao adoecimento. Em complementação, Mendes (2018, p. 59) afirma que o trabalhador vê como única saída “suportar a dor que lhe causa sofrimento” calado, frente às inúmeras “ofensas, humilhações e constrangimentos praticados pelos chefes e colegas”, de maneira por vezes muito brutal.

Outrossim, o medo da perda do emprego ou da perda da posição, muitas vezes serve de justificativa para que a violência seja tolerada. Em nossa pesquisa, os sentimentos de medo e insegurança foram muito recorrentes. Além

desses, baixa autoestima, perda de produtividade, absenteísmo, dentre outros que não conseguiram nomear o afeto sofrido. A variedade de sentimentos percebidos e citados pelos trabalhadores assediados ou que testemunharam algum episódio de violência relacionada ao trabalho demonstram que cada trabalhador experiencia a violência de maneira muito singular.

As sucessivas e sistemáticas reestruturações que vêm ocorrendo no setor bancário, desde meados dos anos 1990, e que foram intensificadas a partir de 2013, provocando drástica redução dos postos de trabalho, contribuem para o quadro apresentado. O objetivo manifesto pelos bancos é a ampliação do modelo digital e conseqüente redução de despesas. A gestão pela violência se intensifica, por meio da pressão para que as pessoas abandonem seus postos de trabalho, pois trabalhadores relatam que os gestores afirmam incessantemente: “Se vocês acham que está ruim, vai piorar”. Disso, tem-se que o dia a dia dos bancários é permeado pelo terrorismo, pressão, intimidação que culminam em insegurança e medo.

Quadro semelhante pode ser verificado na BR Distribuidora, recentemente privatizada. Segundo matéria publicada na Folha de São Paulo³⁴, servidores concursados estão sendo pressionados a aderir a um programa de demissão voluntária, o qual é parte de uma reestruturação das operações da empresa após a privatização. A direção geral da empresa tem coibido trabalhadores concursados a aderirem ao plano proposto, sob o argumento de que os que não o fizerem poderão ser demitidos ou ter os salários adequados aos patamares do mercado após esse processo, tendo em vista receberem salários de 30 a 40% acima da média, afirma a direção. Trabalhadores entrevistados relatam o clima de tensão, adesão ao plano por medo de posterior demissão e/ou perda de benefícios e o sentimento de viver um terrorismo. Finalizam apontando que a reforma trabalhista contribuiu para a fragilização dos direitos dos trabalhadores, como é o caso da negociação individual da remuneração e o cumprimento de acordo coletivo mais conveniente para a empresa (empresa/sindicato ou sindicato patronal/sindicato da categoria).

³⁴ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/br-distribuidora-pressiona-funcionarios-a-aderir-a-pdv-sem-dizer-qual-salario-terao-apos-cortes.shtml>.

Sob o ponto de vista dos trabalhadores bancários, por sua vez, as reestruturações no geral são vistas como processos violentos e injustos, “[...] uma carnificina”, conforme referido por um trabalhador. Reiteramos, modificações nas leis trabalhistas são referidas como tendo concorrido para fragilizar os direitos dos trabalhadores, deixando-os desprotegidos, ao mesmo tempo que alia-se aos empregadores, acirrando as relações de desigualdade de poder. Associa-se a isso a falta de transparência dos processos e da comunicação deficitária. Novamente, emerge um intenso sentimento de insegurança como expresso pelo entrevistado.

T6: Não cumpriu a meta, e eles avaliaram durante o semestre, não estava alinhado ao perfil do banco, mas um semestre te define. Tu tá há 8 anos, quer dizer, isso também a lei que mudou ajudou muito né, que antes tu tinha uma certa estabilidade se tu tinha 10 anos numa função, e daí, tipo tu trabalhou 10 anos bem, um semestre tu não ficou, então tu perde. Isso é uma mudança radical, não era assim.

Os trabalhadores diretamente afetados pelas mudanças se veem sem escolha diante da pressão e da urgência impostas para a “regularização” dos excessos nas agências. Surgem também sentimentos de solidão e desamparo, por não ter a quem recorrer, ou porque as pessoas que poderiam auxiliar saíram, ou porque os instrumentos de avaliação que são apresentados para os trabalhadores como instrumentos de reconhecimento e/ou promoção são utilizados de forma parcial. Os que ficam, por seu turno, experienciam o medo de serem “os próximos escolhidos”, ao mesmo tempo em que sentem medo de não serem capazes de dar conta do trabalho todo, pois têm consciência de que a redução da força de trabalho os afeta diretamente, sendo requerido dos que ficaram maior produtividade.

Diante do contexto apresentado, cabe aos trabalhadores fazerem o enfrentamento das violências relacionadas ao trabalho. Para auxiliar nisso, ferramentas devem ser criadas para conscientizar, inibir e fazer os encaminhamentos pertinentes caso elas ocorram. Perissé (2017), por exemplo, sugere quatro pilares para auxiliar nas questões de assédio moral: a dimensão de treinamento e educação, a qual inclui a capacitação e conscientização dos trabalhadores de todos os níveis hierárquicos. Em relação a esse, trabalhadores do Banco Alfa referiram que a instituição possui sim cursos abordando o tema,

especificamente, do assédio moral. No Banco Beta, por sua vez, não foi possível avaliar, tendo em vista haver somente uma voluntária para a pesquisa, e a mesma referiu desconhecer ações de esclarecimento ou capacitação alusivo ao tema.

Disso depreendemos que mesmo havendo um curso de capacitação sobre o tema em um dos bancos, ele é opcional, portanto os trabalhadores têm a alternativa de tomar conhecimento ou não. Logo, não há uma reflexão aprofundada ou discussão sobre o assunto. Ou seja, as informações estão disponíveis, mas não é possível concluir que advenha algum resultado, pois é algo que existe, mas não é falado, tampouco profundamente discutido em conjunto com os interessados. Sendo assim, entendemos haver uma ferramenta do tipo disponível, a qual não é implementada, portanto inócua. Não nos surpreende então que, dentre os entrevistados, há os que nem sequer sabem de sua existência. Além disso, seria interessante que outros instrumentos também fossem postos em prática, visto os relatos de violência, como palestras, eventos e capacitações técnicas.

Faz-se necessária também a adoção de estratégias de regulamentação. Um exemplo dessas é o código de ética, o qual os dois bancos dispõem. Porém, assim como no caso anterior, o CE é mais burocrático do que prático, encontra-se prescrito, mas não funciona no real do trabalho, como refere a T13: “Mas, claro o banco Beta também tem o código de ética, tem regulamento de pessoal, mas sobre assédio moral, nessa agência aqui, é pouquíssimo falado. Pouco falado mesmo.” Nos perguntamos de que adianta a construção de uma ferramenta, se os interessados não a conhecem ou não têm a dimensão de sua importância? Muito provavelmente não houve uma construção conjunta, e os níveis hierárquicos mais elevados ou não acreditam que o fenômeno suceda ou desconhecem sua ocorrência, pelo fato de as informações não chegarem até eles; ou compactuam com tais práticas. A não divulgação ou a minimização da importância de um CE torna o mesmo ineficiente.

Em nossa pesquisa verificamos que a maioria dos entrevistados conhece o código de ética, porém não o consideram efetivo no combate ao assédio moral e violência relacionada ao trabalho, pois mesmo que tais situações estejam contempladas no documento, ocorrências de violência e assédio continuam

acontecendo. Ou seja, mesmo havendo um documento que regule as relações interpessoais, mesmo que as pessoas tenham conhecimento do seu teor, apenas isso, não é suficiente para impedir as hostilidades no trabalho.

Os CE's devem ser congruentes com o que é preconizado e estimulado pela empresa e vice-versa, para que a ética seja uma questão de cultura organizacional. Normas, regras e políticas devem ser bem explícitas e extensivamente divulgadas, evitando assim que as pessoas incorram ao erro. Do contrário, a cultura disseminada, que ficará implícita, é uma enquanto que a cultura normatizada e divulgada será outra. Um dos exemplos encontrados é de que o CE preconiza algumas normas, entretanto, quem as transgride, se as mantiver em segredo, não sofrerá represália alguma, principalmente, se a conduta desviante estiver a serviço do alcance das metas do banco.

No Banco Beta, consoante relato anterior, o instrumento existe por pura formalidade, não havendo concretização, de acordo com nosso entendimento. No caso do Banco Alfa, o CE está formalizado, mas vai de encontro às práticas disseminadas na empresa, há o descrédito por parte dos trabalhadores com relação àquele. A maioria dos entrevistados revela que a ferramenta existe somente para mostrar ao público externo que existe uma preocupação com os valores e com as pessoas dentro do banco, quando na verdade não há. Diante do exposto, concordamos com Heloani (2005) que a criação de um Código de Ética por si só não resolve o problema da violência, pois esse é encontrado na maioria das grandes empresas. É imprescindível a ampla divulgação, julgando-se necessária a criação e implementação de outras ferramentas, mas principalmente deve haver uma postura séria e de respeito para com quem denuncia, além da apuração dos fatos e do sigilo.

O segundo pilar descrito por Perissé (2017) consiste na dimensão de avaliação preliminar, momento de análise preliminar e coleta de informações para direcionamento correto, que pode ser realizado pela ouvidoria. A terceira dimensão consiste no acompanhamento, que a ouvidoria faz desde a denúncia, até o encerramento, efetuando intervenções se julgar necessário. A entrevistada do Banco Beta não menciona essa instância, porém, conforme já afirmamos, nossa avaliação foi prejudicada por ser o relato de uma única respondente.

No que tange ao Banco Alfa, as entrevistas resultaram em uma maioria de depoimentos de eventos relatados da utilização do canal ouvidoria por terceiros, sendo que não obtiveram resultado satisfatório. Em menor número também apareceram depoimentos de pessoas que não fizeram uso, já que souberam por meio de colegas da ineficiência na condução das denúncias e, por isso, não indicariam ou não usariam a ouvidoria pelo motivo citado ou por medo. Pesquisa de Arenas (2013) com servidores públicos também se assemelham, ou seja, a autora enfatiza que o número limitado de denúncias é decorrente da percepção de negligência por parte da empresa, representada pela gestão de pessoas e alta administração, aliada à permissividade que concorria para a impunidade dos agressores. Sendo assim, concluímos, nesse caso, também que a simples existência do canal de denúncia não é suficiente, conforme já havíamos explicitado. A ferramenta é fundamental, mas a condução adequada também é indispensável, sendo a garantia de absoluto sigilo essencial para a credibilidade do processo.

A quarta e última dimensão, a qual consideramos essencial no processo, diz respeito a tornar o problema perceptível. De acordo com Perissé (2017), tem o intuito de evitar que as questões se encerrem, para isso são confeccionados relatórios sobre as denúncias que subsidiam a divulgação, a fim de dar visibilidade aos problemas junto à alta administração. Quando isso não ocorre, quando questões assim não podem ser faladas e são tratadas como tabu, corre-se o risco de fomentar cada vez mais a violência. Infelizmente, temáticas mais delicadas como é a violência relacionada ao trabalho ou o assédio moral e sexual ainda são tratados como tabu. Ou então, constitui-se num endosso daquela como prática normal e aceitável dentro da instituição. Segundo Perez (2017, p.255), em sua tese com as profissionais da saúde, mas que se adequa perfeitamente aos bancários também:

Entende-se aqui o fato de negar, bloquear e evitar contato com o sofrimento no trabalho como uma estratégia individual e coletiva de defesa. Porém, de forma alguma, há a intenção de culpabilizar quem assim age, já que estas manifestações são importantes na preservação da saúde. Pelo contrário, responsabiliza-se, em grande medida, o modo como o trabalho se organiza e o seu desenvolvimento. É a organização do trabalho, fomentada pela gestão produtivista, quantitativista e centrada em resultados que pouco está atenta às necessidades das profissionais [...].

Em complementação, destacamos aqui, nosso ponto de vista, em concordância com Amazarray (2010) e Soares e Villela (2012), quando afirmam que o assédio moral é, ao menos em parte, decorrente da forma como as relações humanas são pautadas no trabalho em cada empresa. Pois, se em conformidade com Ferreira (2016), é a gestão gerencialista, a qual preconiza a excelência, que produz a condescendência em episódios que envolvem injustiça e sofrimento. Sendo esses gestados pela própria organização através de sofisticados processos de gerenciamento, com efeitos para os trabalhadores assediados, testemunhas e para a própria empresa. Por outro lado, concordamos com Mendes (2018), quando afirma que a culpa pelo ocorrido não é do sujeito, mesmo que frequentemente sintam-se como se fosse, mas é incumbência sua o destino disso tudo.

Temos aqui então o que é da organização e o que é do sujeito. Sendo assim, a responsabilidade de como age num contexto laboral que fomenta a violência se aplica tanto ao assediador quanto ao alvo do ato violento. Não é nosso intuito aqui efetuar o julgamento desses atores, pois seria reducionista de nossa parte. O que queremos dizer é que existem escolhas a serem feitas, por mais difíceis que sejam. Para Bottega (2014), a saída está em indignar-se com o vivido e não banalizar o mal, com vistas a lutar pela saúde e estabilidade psíquica. Porém, assim como Ferreira (2016), compreendemos que o enfrentamento desse tipo de situação é complexo e somente ocorre no longo prazo, necessitando do envolvimento de todos, sobretudo da alta administração, com ações para mobilizar, informar, mas principalmente disseminar uma cultura de não aceitação de condutas violentas, instituindo instâncias que efetivamente conduzam essas questões, caso elas ocorram.

Em conclusão, percebemos através de nossa análise, que a gestão da excelência, que lança mão de ameaças, provocando do medo e fomentando a violência psicológica relacionada ao trabalho, é a mais usualmente encontrada. Mas quem disse que esse é o único modo de gestão viável? Que é a única maneira de atingir os objetivos da empresa? Assim como Dejourns, que vem proferindo em suas palestras pelo Brasil que outras formas de gestão são possíveis e que inclusive fogem da lógica quantofrênica e das avaliações de resultado, nós temos verificado isso de maneira empírica no dia a dia de trabalho.

Sendo assim, como sugestão para pesquisas futuras, recomendamos proceder estudo comparativo em diferentes locais, nos quais o clima organizacional seja desagradável por conta de uma gestão coercitiva e, em outro, com clima agradável, decorrente de uma gestão considerada mais humana. A partir desses dados, sugere-se efetivar a comparação no percentual de atingimento das metas em cada uma delas, pois acreditamos que não serão encontradas grandes diferenças de produtividade nos locais, por outro lado, as discrepâncias devem ser consideráveis em termos de saúde e satisfação no trabalho.

6.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso principal objetivo da pesquisa foi investigar de que maneira os trabalhadores bancários se relacionam com as diversas formas de violência disseminadas no ambiente de trabalho contemporâneo, visto os diversos estudos acerca principalmente do assédio moral no trabalho, o qual se constitui em uma forma de violência. Complementarmente, para uma melhor compreensão do tema, foram construídos objetivos específicos: verificar de que maneira os trabalhadores bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas; investigar como são conduzidos os sistemáticos processos de redução de pessoal impostos pelos bancos, e como são percebidos pelos trabalhadores bancários; pesquisar a existência de ferramentas para denúncias em caso de violências ou conflitos vivenciados no local de trabalho, indagando a percepção de sua efetividade por parte dos trabalhadores.

A produção da escrita da tese assim como outros trabalhos foram construídos como processo. Ou seja, por mais que a lógica capitalista quantofrênica o queira, não é possível mensurar, pois apenas o número não dá conta do todo, das falhas, da inteligência empregada para chegar ao resultado final. Portanto, neste trabalho, buscamos demonstrar o percurso desde a elaboração do problema de pesquisa, as adequações que foram necessárias efetuar, o desenvolvimento e a compreensão final.

No percurso da escrita, inicialmente foi apresentado como o trabalho está configurado atualmente, com foco nas formas de gestão do trabalho e a produção de subjetividade daí advinda. Autores que relacionam o trabalho contemporâneo e

a produção de subjetividade nesse contexto foram essenciais para nos auxiliar nas conjecturas e entendimento acerca da ampliação de casos de violência relacionada ao trabalho. Em seguida, optou-se por evidenciar as alterações ocorridas no setor financeiro em si, que é o pano de fundo da tese, bem como o que é requerido dos trabalhadores bancários nesse contexto, especialmente, do período pós-reestruturação produtiva.

Além disso, procuramos transitar por diversos autores que discutem a violência psicológica relacionada ao trabalho e ao assédio moral, uma de suas formas, os quais proporcionaram a compreensão de que a intensificação daqueles está estreitamente relacionada às novas maneiras de gerir o trabalho. Duas das ferramentas de prevenção e gerenciamento desses foram estudadas em profundidade, a fim de subsidiar a posterior compreensão daquilo que foi detectado no campo de pesquisa. É um apanhado geral do que foi encontrado em termos de produções na área do Trabalho e Violência Psicológica, Reestruturação, que também se constitui em uma forma de violência e sobre o código de ética e a ouvidoria.

Considerando as adversidades do percurso, visto que nem tudo transcorreu conforme havia sido previsto, outras possibilidades foram pensadas, tanto em termos de objetivos, quanto em termos metodológicos. Sendo assim, parcialmente na metodologia, e outra, parte em capítulo distinto, a trajetória da pesquisa foi abordada. Compreendeu as alterações nos objetivos, bem como da metodologia em si.

No intuito de atingir os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com 13 trabalhadores, os quais se dispuseram a compartilhar suas vivências de/no trabalho. O acesso aos participantes ocorreu através da metodologia da bola de neve, portanto foram convidados por conveniência. A maioria dos entrevistados foi convidada pela pesquisadora para participar da pesquisa, tendo sido alguns indicados por pessoas conhecidas e/ou sindicato da categoria. Os encontros foram realizados em locais diversos, conforme a conveniência para os entrevistados. Conforme descrito no capítulo 2 e analisado na sessão 6.5, foram encontradas algumas dificuldades em conseguir voluntários que se dispusessem a participar da pesquisa, fato que consideramos uma limitação, mesmo sendo essa de cunho qualitativo. Por outro lado, mesmo

em se tratando de um pequeno grupo de trabalhadores, o estudo de casos múltiplos, segundo Yin (2010), permite a generalização de proposições teóricas.

A fim de melhor compreender os resultados, o estudo foi dividido em eixos temáticos e posteriormente em subeixos, entretanto, tal divisão é meramente didática, visto os entrelaçamentos dos eixos abordados. Muito embora as entrevistas coletivas não tenham sido realizadas, os questionamentos e posterior ordenamento do material ocorreram sempre no sentido de que o conteúdo não se restringisse somente ao individual, mas que buscasse vivências compartilhadas. A maioria dos relatos se refere a episódios vivenciados pelos trabalhadores ou por colegas, mas que refletem uma realidade coletiva, a da violência no trabalho. Sendo que essa também aparece no âmbito de um coletivo que é assediado. Até mesmo, porque o assédio moral e a violência produzem efeitos não somente no alvo, mas inclusive nas testemunhas, conforme Soares (2002), e que foi ratificado em nossa pesquisa.

Além daquilo que foi possibilitado pelas entrevistas e que foi exaustivamente ponderado na análise e discussão dos resultados, também, com nossa pesquisa, proporcionamos um ambiente de fala e de escuta aos trabalhadores. Em outras palavras, a pesquisa propiciou um espaço de reflexão sobre o trabalho aos entrevistados, assim como a análise sobre o prazer proporcionado por aquele. Tudo isso nos proporcionou responder aos objetivos da pesquisa.

Dito isso, temos que os dados demonstraram a propagação de práticas violentas relacionadas ao trabalho, o que já era esperado. Tais práticas têm sido fomentadas pelo modo de gestão vigente, fruto de um contexto sociopolítico hostil e pautado exclusivamente nos lucros. Em relação à categoria dos bancários, entendemos a violência como sendo do tipo organizacional, tendo a empresa como corresponsável. Isso porque são empresas marcadas pela competitividade acirrada e individualismo, como consequência, pode-se perceber a inexistência ou escassez de solidariedade, bem como um ambiente laboral desgastante e desprovido de ética. Nesse contexto, ocorre certa dificuldade para atacar as causas da violência e assédio, favorecendo sua ocultação e contribuindo para a naturalização de contextos violentos e o ceticismo das vítimas quanto ao combate. Diante desse cenário, foi possível perceber uma variada gama de

doenças decorrentes das difíceis condições de trabalho, que vêm se modificando ao longo dos anos e com uma rapidez cada vez maior, acarretando sobretudo problemas de ordem psíquica.

Destacamos ainda que a maioria de nossos entrevistados faz referência a episódios de violência relacionada ao trabalho e do assédio moral, esse que constitui a maior parte dos relatos, em detrimento daquele. Ao mesmo tempo em que negam ou banalizam essas vivências que se constituem em fonte de intenso sofrimento. Como parte do cenário também foi observada a utilização de alguns mecanismos de defesa como a negação, a banalização, a virilidade defensiva e a racionalização. São estratégias individuais que, de uma forma ou outra, negam ou justificam a violência sofrida pelos trabalhadores.

Também é fato que os trabalhadores relacionaram a violência observada aos modos de gestão contemporâneos, que preconizam o lucro acima de tudo. Para isso o alcance das metas é essencial, constituindo-se em causa de violência. Além disso, as sucessivas reestruturações que vêm sendo empreendidas nos bancos têm exacerbado esse cenário. A gestão pela violência se intensifica por meio da pressão para que as pessoas abandonem seus postos de trabalho. Como alvos prioritários da violência em nossa pesquisa, estão os que não se submetem, e grupo considerados minorias, como as mulheres, os mais velhos e as pessoas com orientação sexual diversa do convencional. Diante disso, o cenário que se constitui no trabalho bancário é permeado pelo terrorismo, pressão e intimidação, culminando com insegurança e medo.

Reiteramos assim que, sob o ponto de vista dos trabalhadores bancários, as reestruturações no geral são percebidas como processos violentos e injustos. Além disso, as modificações nas leis trabalhistas são referidas como tendo concorrido para fragilizar os direitos dos trabalhadores, por deixá-los desprotegidos e ser aliada dos empregadores, acirrando as relações de desigualdade de poder. Os trabalhadores diretamente afetados pelos cortes se veem sem escolha diante da pressão e da urgência impostas para a “regularização” dos excessos nas agências, surgindo sentimentos de solidão e desamparo. Os que ficam, por seu turno, experienciam o medo de serem “os próximos escolhidos”, ao mesmo tempo, em que sentem medo de não serem capazes de dar conta do trabalho todo, pois têm consciência de que a redução da

força de trabalho os afeta diretamente, sendo requerido dos que ficaram maior produtividade.

No que diz respeito às ferramentas disponíveis para que os trabalhadores possam fazer o enfrentamento das violências relacionadas ao trabalho, nos bancos dos quais tivemos participantes nessa pesquisa, há o Código de Ética, em ambos; a ouvidoria e um curso sobre a temática, em apenas um deles. Entretanto, esses instrumentos, apesar de existirem, são pouco divulgados além de os bancos não manterem uma política efetiva de combate à violência relacionada ao trabalho. Isso porque não há uma discussão sobre a temática, logo, inferimos que a mesma seja tratada como tabu. Normas, regras e políticas, devem ser bem explícitas e extensivamente divulgadas, evitando assim que as pessoas incorram ao erro. Do contrário, a cultura disseminada que ficará implícita é uma, enquanto que a cultura normatizada e divulgada será outra.

Tanto em nossa percepção, quanto na dos entrevistados, os instrumentos existentes são uma mera formalidade que foi cumprida para demonstrar a responsabilidade dos bancos em combater práticas abusivas no trabalho. Entretanto, a maioria dos entrevistados revela que a ferramenta existe somente para mostrar ao público externo que existe uma preocupação com os valores e com as pessoas dentro do banco, quando na verdade não há. Ressaltamos a necessidade de haver um espaço efetivo para tratamento e denúncias da violência, pois quando questões assim não podem ser faladas e são tratadas como tabu, corre-se o risco de fomentá-la cada vez mais. Constitui-se, assim, um endosso daquela como prática normal e aceitável dentro da instituição.

Por fim, retomamos afirmação de Amarray (2010) e Soares e Villela (2012) sobre o assédio moral, o qual é ao menos em parte, decorrente da forma como as relações humanas são pautadas no trabalho em cada empresa. Portanto, existe a responsabilidade da empresa, conforme anteriormente citado, expresso nas formas de gerenciamento. Por outro lado, o trabalhador também não pode se isentar de sua responsabilidade. Sendo assim, concordamos com Mendes (2018), quando afirma que a culpa pelo ocorrido não é do sujeito, mas é incumbência sua o destino disso tudo.

Dito isso, e não no intuito de proceder julgamentos, mas existem escolhas a serem feitas, por mais difíceis que sejam. Concordamos com Bottega (2014),

quando afirma que a saída está em indignar-se com o vivido e não banalizar o mal, com vistas a lutar pela saúde e estabilidade psíquica. Por outro lado, nos apoiamos em afirmativa de Ferreira (2016) que considera o enfrentamento desse tipo de situação algo complexo, passível de ocorrer somente no longo prazo. Mas para isso, é importante o envolvimento de todos, mormente da alta administração, que deverá desenvolver ações para mobilizar, informar e, sobretudo, disseminar uma cultura de não aceitação de condutas violentas e instituindo instâncias que efetivamente conduzam essas questões, caso elas ocorram. Além disso, cabe também ao trabalhador não adotar uma posição passiva, de vítima, diante da violência percebida.

Finalizo confidenciando que todo o processo de construção da tese não foi fácil. Desde os contratemplos no levantamento das informações, busca de voluntários, modificações nos objetivos, até o momento da escrita propriamente dita. Diversas foram as frustrações e o sentimento de impotência diante da escrita de assunto tão amplamente discutido, como é o caso da violência relacionada ao trabalho, mas que ainda carece de outros pontos de vista, no âmbito das reestruturações que tem retornado e dos métodos de regulamentação e gerenciamento para combate à violência laboral. Como sugestão para futuros estudos, acredito ser importante pesquisar esse silenciamento dos trabalhadores, que os impede de falar sobre as questões do trabalho. Creio ser o espaço de fala um potente instrumento para verbalização do sofrimento. Se ocorrer no coletivo então, será uma ótima oportunidade de fortalecimento de laços de cooperação, se não isso, um momento de propiciar ao trabalhador a percepção de que não está sozinho e compartilhar sua dor com o outro.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, M. A. **A violência na relação de trabalho e a proteção à personalidade do trabalhador**. 2007. 284f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Direito das Relações Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.
- ALLIEZ, E.; FEHER, M. Os Estilhaços do Capital. In: ALLIEZ, E.; FEHER, M.; GILLE, D.; STENGERS, I. (Orgs.). **Contratempo: ensaios sobre algumas metamorfoses do capital**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1988, p. 149-214.
- ALMEIDA, N. R.; BEZERRA FILHO, J. G.; MARQUES, L. de A. Análise da produção científica sobre a violência no trabalho em serviços hospitalares. **Rev Bras Med Trab.**, 2017, v. 15, n. 1m, p.101-112. Disponível em: <http://www.rbmt.org.br/details/218/pt-BR/analise-da-producao-cientifica-sobre-a-violencia-no-trabalho-em-servicos-hospitalares>. Acesso em: 28 dez. 2017.
- ALVES, G. **Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha**. 2010. Disponível em: http://www.giovannialves.org/Artigo_GIOVANNI%20ALVES_2010.pdf. Acesso em 29 jan. 2015.
- AMAZARRAY, M. R. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho enquanto expressões de estratégias de gestão**. 2010. 269f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.
- AMBRÓSIO, E. G.; LIMA, V. M.; TRAESEL, E. S. Sofrimento ético e moral: uma interface com o contexto dos Profissionais de enfermagem. **Revista Trabalho (En) Cena**, 2019, v. 4, n. 1, p. 258-282. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/6283/15263>. Acesso em: 17 out. 2019.
- AMENDOLA, M. F. História da construção do Código de Ética Profissional do psicólogo. **Revista Estudos & Pesquisas em Psicologia**, 2014, v. 14, n. 2. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/12559/9743>. Acesso em: 18 set. 2019.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Boitempo, 1999a.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1999b.
- ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho: As múltiplas formas de degradação do trabalho. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. 2008, p. 19-34.

Disponível em: <http://journals.openedition.org/rccs/431#text>. Acesso em 19 fev. 2018.

ANTUNES, R. Desenhando a nova morfologia do trabalho no Brasil. **Estudos Avançados**. 2014. São Paulo, v. 28, n. 81, p. 39-53. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142014000200004&lng=pt_BR&nrm=iso. Acesso em 19 fev. 2018.

ARAÚJO, A. R. A interface do Assédio Moral Organizacional e o poder de direção do empregador. In: OLIVEIRA, R. T.; TOLFO, S. R.; KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. C.; PRISCO, C. M. F. (orgs). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2017, p. 97-126.

ARENAS, M. V. dos S. **Assédio moral e saúde no trabalho do servidor público do judiciário: implicações psicossociais**. 2013. 341f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

BAIBICH, M. E. S.; LISBOA, M. C. A cultura e a ética organizacional frente ao assédio moral no trabalho. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2015, p. 69-93.

BAIERLE, Tatiana Cardoso. **Transversalidades, subjetivação e produção de vida: marcas do trabalho na Polícia Civil**. 2014. 132f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BANCO DO BRASIL. **Código de Ética e Normas de Conduta**. Março 2017. Disponível em: <https://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/PortuguesCodEtica.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

BANRISUL. **Código de Ética dos Empregados do Banrisul**. Março 2017. Disponível em: <https://www.banrisul.com.br/bob/data/CodigodeEticadosEmpregadosBanrisul.pdf?cache=0#:~:text=Este%20C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20de,ou%20v enham%20a%20atuar%20nas>. Acesso em: 18 set. 2019.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, p. 30- 51.

BATISTA, E. **A (des) qualificação do trabalho bancário na era neoliberal: um enfoque qualitativo sobre o Banco do Brasil**. 6º SEMINÁRIO DO TRABALHO. 2008. Marília: UNESP. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/anais6seminariodotrabalho/erikabatista.pdf>. Acesso em: 26 set. 2019.

BATTISTELLI, B. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H. O assédio moral no trabalho na visão de operadores do direito. **Psicologia & Sociedade**. 2011. v.23, n.1, p. 35-45. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822011000100005. Acesso em: 27 dez. 2017.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. (Orgs). **Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011, p. 3-21.

BESSI, V. G. **Modos de expressão da resistência no cotidiano do trabalho bancário**. 2009. 217f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

BESSI, V. G.; GRISCI, C. L. I. Expressões da resistência no cotidiano do trabalho em bancos portugueses. **RAC-eletrônica**. 2008. Curitiba, v. 2, n.3, art. 2, p. 374-391. Disponível em: http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_822.pdf. Acesso em: 17 ago. 2014.

BICALHO PINTO, R. A.; DE PAULA, A. P. P. Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma empresa júnior. **Cadernos EBAPE.BR**. 2013. Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 340 - 355. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7491>. Acesso em: 15 out. 2019.

BOGAZ, O. M. M. **Ouvidoria interna do SERPRO relatório trimestral - outubro a dezembro/2013**. 2014. Disponível em: <https://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/etica-e-integridade/ouvidoria/5-relatorio-outubro-a-dezembro-2013.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019.

BOLZANI, I. Grandes bancos vão fechar mais de 1200 agências até o final de 2020. **Folha de São Paulo**. 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/11/grandes-bancos-vao-fechar-mais-de-1200-agencias-ate-o-final-de-2020.shtml>. Acesso em: 08 out. 2019.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**. 2005. Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>. Acesso em: 03 dez. 2015.

BOTTEGA, C. G. A hora do “bom-dia” – apontamentos para a composição da linha de cuidado em saúde do trabalhador no sistema único de saúde (SUS). In: MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014, p. 244-268.

BOTTEGA, C. G. **Clínica do trabalho no sistema único de saúde: Linha de Cuidado em saúde mental do trabalhador e da trabalhadora**. 2015. 215f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V.; MERLO, Á. C. “Foi como uma vela se apagando”: intervenção com trabalhadores bancários a partir de um suicídio. **Trabalho (En) Cena**. 2018. 3(2) p. 17-33. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/4866/13231>. Acesso em: 03 out. 2019.

BRADESCO. **Código de Conduta Ética da Organização Bradesco**. Junho/2015. Disponível em: <https://banco.bradesco/assets/prime/pdf/codigo-de-conduta-etica-organizacao-bradesco.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

BRASIL – Governo Federal. **História das Ouvidorias – Como surgiram as ouvidorias?**. Disponível em: <https://www.ouvidorias.gov.br/cidadao/conheca-a-ouvidoria/historia-das-ouvidorias>. Acesso em: 19 set. 2019.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Guanabara S.A., 1987.

BREAKWELL, G. M.; FIFE-SCHAW, C.; HAMMOND, S.; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em psicologia**. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

BRUNO, M.; CAFFE, R. Estado e financeirização no Brasil: interdependências macroeconômicas e limites estruturais ao desenvolvimento. **Economia e Sociedade**. 2017. Campinas, v. 26, Número Especial, p. 1025-1062. Disponível em: <https://www8.eco.unicamp.br/Publicacoes/economia-e-sociedade>. Acesso em: 18 fev. 2018.

CAIXA. **Caixa Código de ética**. Disponível em: <http://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/etica/Paginas/default.aspx#:~:text=C%C3%B3digo%20de%20C3%89tica%20da%20Caixa,%20C%20COMPROMISSO%20C%20TRANSPAR%C3%8ANCIA%20e%20RESPONSABILIDADE>. Acesso em: 18 set. 2019.

CARRASQUEIRA, F.; MORAES, R. M.; SOBOLL, L. A. Desejo de carreira, flexibilidade e engajamento: o perfil do trabalhador de sucesso na Cultura do Management. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva (Orgs.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo, SP: Atlas, 2014, p. 217-232.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Trad. Iraci D. Poleti. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

CHERMAN, A.; TOMEI, P. A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **Revista de Administração Contemporânea**. 2005. Curitiba, v. 9, n. 3, p. 99-120.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552005000300006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 set. 2019.

CHRIST, H. D. **Estudo de adaptação e fidedignidade do questionário de atos negativos: revisado (QAN-R) para o português do Brasil**. 2011. 89f.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

COLOMBI, A. P. F.; KREIN, J. D. As mudanças no sistema financeiro e as estratégias da ação sindical: o caso do sindicato dos bancários de São Paulo. **Sociologia e Antropologia**. 2016. Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 469-494. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-38752016000200469&lng=en&nrm=iso. Acesso em 18 fev. 2018.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O. ; GOMES, R; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 9-29.

CUNHA, S. F. **O mundo do trabalho e os movimentos intersticiais das relações entre os processos de valorização produtiva e financeira – desdobramentos e impactos**. 2013. 276f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

DE BRITO, N. D.; BRAZ DE AQUINO, C. A. Planos de demissão voluntária: reflexos sobre a relação indivíduo-trabalho. **Revista de Psicologia**. 2016. v. 7, n. 1, p. 38-50. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/3671>. Acesso em: 09 set. 2019.

DEJOURS, C. Christophe Dejours. **Ágora**. 2001. Rio de Janeiro, v. 4, n. 2. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982001000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 02 Mar. 2015.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**. 2004a. São Paulo, v. 14, n. 3. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 jan. 2015.

DEJOURS, C. A Metodologia em Psicopatologia do Trabalho. In: LANCMAN, S. e SZNELWAR, L.I. **Christophe Dejours - Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, Brasília: Paralelo, 2004b, p.105-126.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 7ª ed. – 8ª reimpr. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, C. Trabalho, tecnologia e organização: avaliação do trabalho submetida à prova do real. In: SZNELWAR, L. I.; MASCIA, F. L. (Orgs.) **Cadernos de TTO, nº 2**. São Paulo: Blucher, 2008a.

DEJOURS, C. Alienação e Clínica do Trabalho. In: S. Lancman & L. Sznelwar. **Christophe Dejours: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. 2ª edição ampliada, F. Soudant, S. Lancman e L. I. Sznelwar trads. Rio de Janeiro: Fiocruz Brasília: Paralelo 15, 2008b, p. 255-286.

DEJOURS, Christophe. A metodologia em psicopatologia do trabalho. In: Lancman, S.; Sznelwar, L. I. **Christophe Dejours - Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. 2ª edição ampliada, F. Soudant, S. Lancman e L. I. Sznelwar trads. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2008c, p. 107-128.

DEJOURS, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. 1989. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª ed. – 10ª reimpressão - São Paulo: Atlas, 2009, p. 45-65.

DEJOURS, C. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do *Manager*? In: MACÊDO, K. B. *et. al.* (Orgs.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2016, p. 317-331.

DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e trabalho: o que fazer**. Trad. Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização do real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. 1991 In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. (Orgs). **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 1ª ed. – 10ª reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009, p. 119-145.

DEJOURS, C.; MELLO NETO, G. A. R. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicol. estud.**. 2012. Maringá, v. 17, n. 3. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-73722012000300002&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 06 mar. 2015.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. **O desempenho dos bancos em 2010**. Abril 2011. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2011/notaTec97bancos.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2017.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. **O desempenho dos bancos em 2016**. Abril 2017. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2016/desempenhoDosBancos2016.html>. Acesso em: 20 fev. 2017.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. **O desempenho dos bancos em 2018**. Abril 2019. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhodosbancos/2019/desempenhoDosBancos2018.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

DOWBOR, L. **A era do capital improdutivo: Por que oito famílias tem mais riqueza do que a metade da população do mundo?**. São Paulo: Autonomia Literária, 2018.

EBERLE, A. D.; SOBOLL, L. A. P.; CREMASCA, M. V. F. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da Psicodinâmica do Trabalho. In: SOBOLL, L. A.; GOSDAL, T. C. (Orgs). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 105-138.

FARIAS, J. H. Violência no trabalho. In: VIEIRA, F. O; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.) **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013, p. 489-498.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2013**. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria_2013.pdf. Acesso em: 09 set. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancaria%202014.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Relatorio%20-%20Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%C3%A1ria%202015.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2017**. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Bancária%202017_final.pdf. Acesso em: 09 set. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2018**. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_2018_Final.pdf. Acesso em: 09 set. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2019**. Disponível em: <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

FERREIRA, J. B. **Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública**. 2007. 159 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FERREIRA, J. B. **Quantos anos de solidão? Violência, assédio moral e paralisia das formas de vida no trabalho**. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/321050395>. Acesso em: 12 nov. 2019.

FERREIRA, J. B. “Perdi um jeito de sorrir que eu tinha”: Estudo sobre trabalho, sofrimento e patologias sociais do trabalho. **ResearchGate**. 2017, p. 129-140. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321483541_Perdi_um_jeito_de_sorrir_que_eu_tinha_estudo_sobre_trabalho_sufrimento_e_patologias_sociais_do_trabalho. Acesso em 11 out. 2019.

FERREIRA, J. **A psicanálise aplicada ao trabalho nas organizações: da modernidade à hipermodernidade. Uma leitura do ‘trabalho’ em um fundo de pensão (O caso Previ “maravilhosa”)**. 2017. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Teoria Psicanalítica. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

FONSECA, R. T. M. Assédio moral organizacional: o poder diretivo pode adoecer e causar feridas. In: SILVA, E. F. et. a. **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições, 2015, p. 31-51.

FONSECA, R. T. M.; GOSDAL, T. C. Ministério Público do Trabalho e o Assédio moral. In: SOBOLL, L. A. P; GOSDAL, T. C. (Orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 80-93.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2010, São Paulo, v. 35, n. 122. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200006. Acesso em: 14 fev. 2018.

FREITAS, E.; HELOANI, R.; BARRETO, M. **Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo: Editora Cengage, 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Trad. Ivo Storniolo. Aparecida/SP: Ideias & Letras, 2007.

GEHM, T. C. **As transformações no sistema bancário e a hostilidade nas condições de trabalho: um olhar a partir do Banco do Brasil**. 2013. 253f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2013.

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

GONCALVES, D. M.; STEIN, A. T.; KAPCZINSKI, F. Avaliação de desempenho do Self-Reporting Questionnaire como instrumento de rastreamento psiquiátrico: um estudo comparativo com o Structured Clinical Interview for DSM-IV-TR. **Cadernos de Saúde Pública**. 2008. Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 380-390. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2008000200017&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 set. 2019.

GONÇALVES, J.; OLIVEIRA, R. T. Assédio moral no trabalho: aspectos fundamentais de entendimento e enfrentamento. In: OLIVEIRA, R. T.; TOLFO, S. R.; KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. C.; PRISCO, C. M. F. (orgs). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2017, p. 23-49.

GONÇALVES, R. C.; MACIEL, R. H. M. O. A experiência do assédio moral no Ceará: prevalência e aspectos sociodemográficos. **O público e o privado**. 2008. n. 11. Disponível em: <http://www.seer.uece.br/?journal=opublicoeoprivado&page=article&op=view&path%5B%5D=137&path%5B%5D=207>. Acesso em: 21 jan. 2018.

GOSDAL, T. C. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão do trabalho: do assédio moral ao assédio moral organizacional. In: MACÊDO, K. B. *et. al.* (Orgs.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2016, p. 93-109.

GOSDAL, T. C. O entendimento do assédio moral e organizacional na Justiça do Trabalho. In: SOBOLL, L. A. P. (Org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017, p. 23-32.

GOSDAL, T. C.; SOBOLL, L. A.; SCHATZMAN, M.; EBERLE, A. D. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. (Orgs.). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 33-41.

GOUNET, T. **Fordismo e toyotismo**. São Paulo: Boitempo, 1999, p.13-35.

GRISCI, C. L. I. Reestruturação do trabalho bancário: velocidade e sofrimento psíquico. **Instituto Superior de Economia e Gestão – SOCIUS Working papers** 2002. nº 4. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp402.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial. In: CATTANI, A. D., HOLZMANN, L. (Orgs). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2006, p. 327-329.

GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. [online]. **RAE electron**. 2008. São Paulo, v. 7, n. 1.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100005&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 fev. 2018.

GRISCI, C. L. I.; BESSI, V. G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**. 2004. Porto Alegre, n. 12. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222004000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 fev. 2018.

GRISCI, C. L. I.; SCALCO, P. D.; KRUTER, G. E. Dilemas pessoais no trabalho imaterial bancário. **Psicologia em Revista**. 2011. Florianópolis, v. 23, n. 3, p. 564-573. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822011000300014&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-71822011000300014>.

GUIMARÃES, C. A.; CANÇADO, V. L.; LIMA, R. J. C. Workplace moral harassment and its consequences: A case study in a federal higher education institution. **Revista de Administração**. 2016. São Paulo, vol.51, n.2, p.151-164. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072016000200151&script=sci_abstract. Acesso em: 12 set. 2019.

GUIMARÃES DA SILVA, V.; SIMEONE GOMES, J. O uso do código de conduta ética como instrumento de controle gerencial: estudo de casos em empresas internacionalizadas. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. 2008. 5 (10), p. 111-127. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/762/76212303006.pdf>. Acesso em 18 set. 2019.

HARDT, M.; NEGRI, A. **Império**. Trad. Berilo Vargas. 3ª ed. São Paulo: Record, 2001.

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1992.

HELOANI, R. Violência invisível. **GV Executivo**. 2003a. v. 2, n. 3, p. 57-61. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34968/33750>. Acesso em: 16 out. 2019.

HELOANI, R. Violência invisível. **GV Executivo**. 2003b. [S.l.], v. 2, n. 3, p. 57-61. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34968>. Acesso em: 16 Out. 2019.

HELOANI, J. R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. 1. Ed. – 3. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

HELOANI, J. R. M. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão laboral. In: MACÊDO, K. B. et. al. (Orgs.). **Organização do**

trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar. Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2016, p. 67-91.

HELOANI, R.; BARRETO, M. Trabalhadores “transformers” e flexibilização. Onde entra o assédio moral? In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. **Assédio moral no trabalho: características e intervenções.** Florianópolis/SC: Lagoa, 2015, p. 54-68.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Saúde mental e psicologia do trabalho. **São Paulo Perspec.** 2003. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 102-108. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392003000200011&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 18 out. 2019.

HELOANI, R.; LANCMAN, S. Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. **Production.** 2004. São Paulo, v. 14, n. 3, p. 77-86. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 16 fev. 2018.

HIRIGOYEN, M. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral.** Trad. Rejane Janowitz, 4ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

IASBECK, L. C. A. Ouvidoria é comunicação. **Rev. Organicom.** 2010. v. 7, n. 12, p. 14-24. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/organicom/article/view/139045>. Acesso em: 19 set. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Formulação e implantação de Código de Ética em empresas: reflexões e sugestões.** Agosto 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Elaboracao-Codigo-de-Etica-Ethos-Claudio-Abramo.pdf>. Acesso em: 18 set. 2019.

ITAÚ UNIBANCO. **Código de Ética Itaú Unibanco.** Agosto 2016. Disponível em: <https://www.itaubank.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=2Qwwab6+f0TIEUenfKIY0A==&IdCanal=jjCFHS5ladmGCLdvw2zldg==>. Acesso em: 18 set. 2019.

JOST, R.; FERNANDES, B.; SOBOLL, L. A. A subjetividade do trabalhador nos diferentes modelos de gestão. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2014, p. 3-15.

KREIN, J. D.; PRONI, M. W. **Transformações do trabalho no capitalismo contemporâneo.** [s.d.] Disponível em: <http://luz.cpfcultura.com.br/transformacoes-do-trabalho-no-capitalismo-contemporaneo,12.html>. Acesso em: 16 jan. 2015.

LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho.** 2003. São Paulo, v. 6, p. 79-90. Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 16 fev. 2018.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; TUACEK, T. A. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface**. 2007. Botucatu, vol.11, n.21, pp.79-92. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832007000100008&lng=en&nrm=iso. ISSN 1414-3283. Acesso em: 10 set. 2019.

LAZZARATTO, M.; NEGRI, A. **Trabalho Imaterial – formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

LECLERC, C. Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. **Laboreal**. 2005. v. 1, n.1, p. 65-78. Disponível em: <http://laboreal.up.pt/pt/articles/intervir-contra-o-assedio-no-trabalho-cuidar-e-reprimir-nao-basta/>. Acesso em: 06 set. 2019.

LIMA, G. H. A.; SOUSA, S. M. A. Violência psicológica no trabalho de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. 2015. v. 68, n. 5, p. 817-823. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672015000500817. Acesso em: 13 set. 2019.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

MARGLIN, S. Origem e funções do parcelamento das tarefas (para que servem os padrões?). In: GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MARTININGO FILHO, A.; SIQUEIRA, M. V. S. Assédio moral e gestão de pessoas: uma análise do assédio moral nas organizações e o papel da área de gestão de pessoas. RAM, **Rev. Adm. Mackenzie**. 2008. São Paulo, v. 9, n. 5, p. 11-34. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000500002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 25 jan. 2018.

MATTOS, E. C. **Prazer e sofrimento no trabalho bancário: um olhar sobre o gestor intermediário**. 2016. 137f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MEDEIROS, G. F.; LUCCA, S. R.; PEREIRA, A. C. L.; NASCIMENTO, J. L. Sequestros de bancários e seus impactos psicossociais e na saúde do trabalhador. **Revista brasileira medicina do trabalho**. 2017. v.15, n.1, p. 42-53. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IrvT0y4DKO0J:www.rbm.t.org.br/export-pdf/212/v15n1a06.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 13 set. 2019.

MENDES, Ana Magnólia. Pesquisa em Psicodinâmica: a Clínica do Trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p.65-87.

MENDES, Ana Magnólia. **Desejar, falar, trabalhar**. Porto Alegre: Editora Fi, 2018.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica Psicodinâmica do Trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M.; SIQUEIRA, M. V. Avaliação de desempenho e assédio moral. In: SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 151-163.

MERLO, A. R. C. Transformações no mundo do trabalho e a saúde. In: Associação Psicanalítica de Porto Alegre (Org.). **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre, 2000, p. 271-278.

MERLO, A. R. C.; BARBARINI, N. Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. **Psicol. Soc.** 2002. Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 103-122. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822002000100007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 03 Jan.

MERLO, A. R. C.; BOTTEGA, C. G.; PEREZ, K. V. Clínica Psicodinâmica do Trabalho: limites e possibilidades de intervenção na realidade de trabalho brasileira. In: MONTEIRO, J. K. *et. al.* (Orgs.). **Trabalho que adoecer: resistências teóricas e práticas**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019. p. 145-171.

MERLO, A. R. C.; LÁPIS, N. L. A saúde e os processos de trabalho no capitalismo: reflexões na interface da psicodinâmica do trabalho e da sociologia do trabalho. **Revista Psicologia & Sociedade**. 2007. v. 19, n.1, p. 61-68. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/20503/000613661.pdf?sequence=1&locale=pt_BR. Acesso em: 14 fev. 2018.

MERLO, A. R. C.; VAZ, M. A.; SPODE, C. B.; ELBERN, J. L. G.; KARKOW, A. R. M.; VIEIRA, P.R. B. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Revista Psicologia & Sociedade**. 2003. v. 15, n.1, p. 117-136. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n1/v15n1a07.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2018.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O. ; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002, p. 9-29.

MONTEIRO, J. K.; FERREIRA, J. B. O.; HELOANI, J. R.; TRAESEL, E. S.; MARCOS, C. B.; ABREO, L. O. Contribuições da psicodinâmica e clínica do

Trabalho ao enfrentamento do assédio moral no trabalho. In: MONTEIRO, J. K. *et al.* (Orgs.). **Trabalho que adoce: resistências teóricas e práticas**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019, p. 145-171.

MORENO, E. A. C. **Fatores associados ao risco de transtorno mental comum**. 2012. 101f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem Mestrado Acadêmico. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

NEFFA, J. C. **El proceso de trabajo y la economía del tiempo: contribución al análisis crítico de K. Marx, F.W. Taylor y H. Ford**. Buenos Aires: Humanitas, 1990.

NETO, J. A. L. **Planos de demissão incentivada/voluntária: influência ou não dos fatores ofertados sobre a decisão de adesão por empregados de empresas públicas federais**. 2019. 115f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Estudos Sociais Aplicados. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2019.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R. A Dinâmica e os Fatores Organizacionais Propiciadores à Ocorrência do Assédio Moral no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**. 2013. v. 4, n. 2, p. 90-113. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/161>. Acesso em: 10 jan. 2018.

NUNES, T. S.; TOLFO, S. R.; ESPINOSA, L. M. C. Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?. In: OLIVEIRA, R. T.; TOLFO, S. R.; KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. C.; PRISCO, C. M. F. (orgs). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2017, p. 51-71.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo**. Informe V (2B). Disponível em: https://labordoc.ilo.org/view/delivery/41ILO_INST/1258369430002676. Acesso em: 10 set. 2019.

OLIVEIRA, M. F. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Catalão: UFG**, 2011. Disponível em: https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf. Acesso em: 25 set. 2019.

OLIVEIRA, R. T. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2015, p. 17-51.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **FECAP**.

2001. São Paulo. Disponível em:

http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm. Acesso em: 22 jan. 2020.

OLIVEIRA, C. M.; FONTANA, R. T. Violência Psicológica: Um fator de risco e de desumanização ao trabalho da enfermagem. **Revista Cienc Cuid Saúde**. 2012. 11(2):243-249. Disponível em:

<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/11951>. Acesso em: 13 set. 2019.

OLIVIER, M.; PEREZ, C. S.; BEHR, S. C. F. Trabalhadores afastados por transtornos mentais e de comportamento: o retorno ao ambiente de trabalho e suas conseqüências na vida laboral e pessoal de alguns bancários. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. 2011. v.15, n. 6. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84020810002.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I.; WEBER, L. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. **Revista Mal-estar e Subjetividade**. 2011. v. XI, n. 1, p.101-133. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27121482005>. Acesso em: 26 set. 2019.

OLTRAMARI, A. P.; GRISCI, C. L. I. Trajetórias, Dilemas e Transições nas Carreiras de Executivos Bancários. **Revista Gestão & Tecnologia**. 2012. v. 12, n. 1, p.126-150. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/328>. Acesso em: 26 set. 2019.

PAI, D. D.; STURBELLE, I. C. S.; SANTOS, C.; TAVARES, J. P.; LAUTERT, L. Violência física e psicológica perpetrada no trabalho em saúde. **Texto e Contexto – Enfermagem**. 2018. v. 27, n.1. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072018000100312&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 13 set. 2019.

PAULA, C. R. Assédio Moral, trabalho e sofrimento: um olhar ético. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (Org.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. 1ª Ed. Florianópolis, SC: Lagoa Editora, 2015, p. 223-247.

PEDROSA, M. P. S.; PEREIRA, P. B. S.; VIDAL, A. K.; ECHTERHOFF, P. M. L. Consultoria interna em conflitos no trabalho: prevenção do assédio moral no Hospital de Clínicas da UFPR. In: SOBOLL, L. A. P. (Org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017, p. 59-76.

PEREZ, K. V. **“Se eu tirar o trabalho, sobra um cantinho que a gente foi deixando ali”**: Clínica de Psicodinâmica do Trabalho na atividade de docentes no ensino superior privado. 2012. 251f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

PEREZ, K. V. **“Entre o real e o ideal, existe o possível”**: a proposta da clínica do trabalho institucional como dispositivo de atenção à saúde mental dos profissionais e usuários do sistema único de saúde (SUS). 2017. 310f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de

Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

PERISSÉ, N. A atuação das ouvidorias no tratamento de denúncias de assédio moral: a experiência da Petrobrás. In: SOBOLL, L. A. P.; (Org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017, p. 77-85.

PESSOA, E. A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional. **Administradores.com**. 2008. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-ouvidoria-como-facilitadora-do-processo-de-comunicacao-organizacional>. Acesso em: 19 set. 2019.

PEZÉ, M. Assédio moral no trabalho: privação da liberdade. In: DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

PLIOPAS, A. L. V.; TONELLI, M. J. Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos. **Organizações & Sociedade**. 2007. v. 14, n.42, p. 115-131. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302007000300007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 28 out. 2019.

PRISCO, C. M. F.; TOLFO, S. R. Considerações sobre gestão empresarial, ética e assédio moral no trabalho. Case Banco do Brasil S/A. In: OLIVEIRA, R. T.; TOLFO, S. R.; KÜNZLE, L. A.; ZANIN, F. C.; PRISCO, C. M. F. (orgs). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações**. Florianópolis/SC: Lagoa, 2017, p. 179-202.

RODRIGUES, M.; FREITAS, M. E. Assédio moral nas instituições de ensino superior: um estudo sobre as condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. **Cad. EBAPE.BR**. 2014. vol.12, n.2, p. 284-301. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1679-39512014000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 set. 2019.

SANTANDER. **Código de Conduta Ética Santander**. Outubro 2016. Disponível em: https://www.santander.com.br/document/wps/codigo_de_etica_PT.pdf. Acesso em: 18 set. 2019.

SANTOS, M. A. F. **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização de trabalho**. 2009. 223f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SANTOS, C. L. S. **Trabalho bancário em tempos de sofrimento psíquico: metas e sobrevivência**. 2013. 167f. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e Institucional do Instituto de Psicologia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2013.

SANTOS, K. O. B.; ARAUJO, T. M.; OLIVEIRA, N. F. Estrutura fatorial e consistência interna do Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20) em população urbana. **Cad. Saúde Pública**. 2009. Rio de Janeiro. v. 25, n. 1, p. 214-222.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2009000100023&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 27 set. 2019.

SANTOS JUNIOR, A. V.; MENDES, A. M.; ARAUJO, L. K. R. Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por Ler/ Dort. **Psicol. cienc. prof.** 2009. Brasília. v. 29, n. 3, p. 614-625. Disponível em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932009000300014&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 21 jan. 2018.

SCHLINDWEIN, V. D. C. Assédio moral como estratégia de gestão no serviço público. **Revista Trab. (En) Cena.** 2019. Palmas. v. 4, n. 1, p. 221-237.

Disponível em:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZmtoyxnMmmAJ:https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/download/5388/15261/+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em 17 out. 2019.

SECRETARIA DA PREVIDÊNCIA DO MINISTÉRIO DA FAZENDA – 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade 2017. **Adoecimento Mental e Trabalho: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016.** 2017. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/wp-content/uploads/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em 09 mar. 2018.

SEGNINI, L. R. P. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. [online]. **Educ. Soc., Campinas.** 1999. v. 20, n. 67. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301999000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 fev. 2018.

SELIGMANN-SILVA, E. **O trabalho e o desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo.** 1ª Ed. 1ª Reimp. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs). **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009, p. 31-42.

SOARES, Â. **Quand le travail devient indécent: le harcèlement psychologique au travail.** 2002. Disponível em:

http://www.angelosoares.ca/rapports/Quand_le_travail_devient_indecent.pdf. Acesso em: 24 out. 2019.

SOARES, L. Q. Gestão e assédio moral no trabalho. In: TOLFO, S. R. et. al. (Orgs.) **Acoso laboral y institucional / Congresso Iberoamericano sobre Acoso Laboral y Institucional, Seminário Catarinense de Prevenção ao Assédio Moral no Trabalho.** São Paulo, SP: Editora, 2017, p. 44-49.

SOARES, L. R.; VILLELA, W. V. O assédio moral na perspectiva de bancários. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** 2012. v. 37, n. 126, p. 203-212.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1005/100524977003.pdf>. Acesso em: 21 out. 2019.

SOBOLL, L. A. P. Assédio moral no Brasil: a ampliação conceitual e suas repercussões. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.) **Violência psicológica e assédio moral no trabalho**: pesquisas brasileiras. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008a, p. 23-55.

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

SOBOLL, L. A. P. Intervenções no espaço possível de ação: princípios e estratégias básicas no combate ao assédio moral e organizacional. In: SOBOLL, L. A. P. (Org.) **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017, p. 33-46.

SOBOLL, L. A.; EBERLE, A. D.; GOSDAL, T. C.; SCHATZMAN, M. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, L. A.; GOSDAL, T. C. (Orgs). **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009, p. 42-51.

SOBOLL, L. A.; HORST, A. C. Assédio Moral como estratégia de gerenciamento: solicitações da forma atual de gestão. In: SILVEIRA, A. M.; SZNELWAR, L. I.; KIKUCHI, L. S.; MAENO, M. (Orgs). **Inovação para Desenvolvimento de Organizações Sustentáveis: Trabalho, Fatores Psicossociais e Ambiente Saudável**. Campinas/SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação "Renato Archer", 2013, p. 183-199.

SOBOLL, L. A.; MIARA, T.; MOSCALEWSKY, J. A questão da intencionalidade no assédio moral. **Trabalho (En) Cena**. 2017. 2(2) p. 03-17. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/3832/12173>. Acesso em: 13 set. 2019.

STOLOVAS, N.; TOMASINA, F.; PUCCI, F.; FRANTCHEZ, V.; PINTOS, M. Trabajadores médicos jóvenes: violencia en el ejercicio de la residencia. **Revista Médica del Uruguay**. 2011. v. 27, n.1, p. 21-29. Disponível em: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-03902011000100004. Acesso em: 13 set. 2019.

SZNELWAR, L. I.; LANCMAN, S.; UCHIDA, S. Prefácio à edição brasileira. In: DEJOURS, C.; BÈGUE, F. **Suicídio e Trabalho: o que fazer**. Trad. Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2010, p. 07-10.

TOLFO, S. R.; NUNES, T. S.; FABRO, A. C. Assédio moral no trabalho: identificando possibilidades de intervenção. In: TOLFO, S. R.; OLIVEIRA, R. T. (Orgs). **Assédio Moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015, p. 141-168.

TRAESEL, E. S. **O ser e o servir nas teias da (des) estabilidade: análise psicodinâmica das vivências de servidores públicos de uma gerência regional do INSS diante dos novos modos de gestão**. 2014. 206f. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação do Instituto de Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, 2014.

TURTE-CAVADINHA, S. L.; TURTE-CAVADINHA, E.; LUZ, A. A.; FISCHER, F. M. A violência psicológica no trabalho discutida a partir de vivências de adolescentes trabalhadores. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2014. v. 39, n.130, p. 210-223. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572014000200210. Acesso em: 13 set. 2019.

VASCONCELOS, A. C. L. Sofrimento Ético. In: Vieira, F. O.; Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C. (Orgs) **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**, Curitiba: Juruá, 2013, p. 421-425.

VASCONCELOS, A. F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. **REAd Ed**. 2004. 37, Vol. 10, N. 1. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42545>. Acesso em: 23 out. 2019.

VERDASCA, A. T.; PEREIRA, A. G. Assédio moral no local de trabalho: o caso do sector bancário português. **SOCIUS Working papers**. 2011. nº 9. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3517>. Acesso em: 28 dez. 2017.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos. **Revista de administração contemporânea**. 2011. Curitiba, v. 15, n. 5, p. 897-917. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000500007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 20 fev. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Trad. Ana Thorell; Rev. Téc. Cláudio Damacena. 4ª Ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO E LABORAL

Data: ____/____/____

Dados para eventual contato (de preenchimento facultativo, caso deseje prosseguir nas demais fases da pesquisa)

Nome: _____

e-mail: _____

Telefone: _____

1. Sexo: () Feminino () Masculino 2. Idade: _____
3. Estado civil:
() Solteiro(a) () Casado(a)/União estável () Separado(a)/divorciado(a) () Viúvo (a)
4. Escolaridade: Preencher com a titulação completa mais alta
() Ensino básico () Ensino médio () Superior (graduação) () Pós graduação
5. Em que tipo de empresa trabalha:
() Pública () Privada () Outra
6. Qual o nível do cargo ocupado:
() Operacional (escriturário (a), caixa, aux. Adm., etc) () Gerência média (gerente de serviços, de relacionamento, contas, etc () Alta gerência (gerente geral, supervisor de área, chefe de departamento) () Outros
7. Tempo na função: _____ anos e _____ meses
8. Em qual banco trabalha: _____
9. Tempo de trabalho no banco atual: _____ anos e _____ meses
10. Tempo como bancário: _____ anos e _____ meses
11. Carga horária semanal: _____ horas
12. Tem histórico de acidente de trabalho ou doença relacionada ao trabalho (pode ser assinalada mais de uma alternativa)
() Não
() Sim, acidente de trabalho. Indique qual (is): _____
() Sim, doença relacionada ao trabalho. Indique qual (is): _____
() Sim, assalto na agência
() Sim, acidente no percurso trabalho/casa/trabalho
13. Em situações adversas, no local de trabalho, a quem você recorre (pode ser assinalada mais de uma alternativa):
() Recursos Humanos ou Serviço Especializado em Eng de Seg. e Med. Trab. (SESMT)
() Delegacia Regional do Trabalho
() Sindicato da categoria () Serviços de Saúde () Família () Outros: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1. Fale sobre suas condições de trabalho, rotina, como é a organização do trabalho no cotidiano. O trabalho mudou, como você vê isso?

2. Descreva suas relações de trabalho com superiores, pares e subordinados.

3. Considera que já foi vítima de algum tipo de assédio ou violência psicológica no trabalho? Em caso positivo, descreva a situação. Quais foram as emoções, reações, estratégias de enfrentamento, tentativas de solução do problema.

4. O que você entende por assédio moral?

5. Após a situação vivenciada, procurou algum tipo de ajuda? De quem (colegas, superiores, serviço de saúde da empresa ou fora dela)? Quais resultados foram obtidos?

6. Consegue identificar alguma causa para a situação ocorrida? Como se vê nessa situação e como vê a outra parte envolvida? A que atribui essa situação (causas pessoais, contexto organizacional)?

7. Se algum colega lhe confidenciasse estar vivenciando situação semelhante à sua, qual sua sugestão para o enfrentamento? Se você fosse espectador de situação semelhante, qual sua reação?

8. Na empresa em que trabalha, há informações sobre assédio moral no trabalho? Há orientações de como proceder? Há políticas de prevenção? Em sua opinião, as políticas, caso existam, são efetivas no combate ao assédio?

9. Fale sobre as principais repercussões da situação vivenciada, no que diz respeito às suas relações e desempenho no trabalho, com a família, saúde e autoestima.

10. Como vê o futuro de sua vida profissional e pessoal após o ocorrido?

11. No banco em que trabalha você tem conhecimento se existe uma ouvidoria ou outro canal de denúncias contra o assédio moral ou violência psicológica?

12. Em caso positivo, você já utilizou esse canal? Se já utilizou, seu problema foi resolvido? Qual foi o desfecho?

13. Se não utilizou, conhece alguém que tenha utilizado? Pode me contar o motivo e o desfecho?

APÊNDICE C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA SOCIAL E
INSTITUCIONAL – PPGPSI

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa de Doutorado: VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NO AMBIENTE

LABORAL: O CASO DOS GESTORES INTERMEDIÁRIOS

Você está sendo convidado para participar voluntariamente em uma pesquisa. Leia cuidadosamente o que segue e, em caso de dúvidas, pergunte à responsável pelo estudo. Após ser esclarecido sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua, e a outra é da pesquisadora responsável. Esclarecemos que esta pesquisa atenderá às implicações éticas e legais, conforme as normas estabelecidas para a realização de pesquisa com seres humanos pelo Conselho Nacional de Saúde Resolução nº 466/2012, foi encaminhada para análise do Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Atente para o fato de que a pesquisa irá se desenvolver em três etapas: na primeira, você irá responder a dois questionários; na segunda, será entrevistado individualmente; e na terceira, haverá um grupo de discussão e interlocução sobre suas vivências no trabalho. Você é livre para participar de todas as fases da pesquisa ou de quantas se sentir confortável (apenas os questionários, os questionários e a entrevista individual, ...)

Esta pesquisa está sendo realizada como parte da tese para a obtenção do título de Doutora em Psicologia Social e Institucional pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Tem por objetivo investigar de que modo os gestores intermediários bancários se relacionam com os modelos de gestão contemporâneos no ambiente de trabalho. Dentre as contribuições, esperamos conhecer o trabalho de gestores intermediários, bem como as relações destes com seus superiores e subordinados, atentando para a maneira como os gestores intermediários bancários percebem as práticas de gestão contemporâneas. Simultaneamente conhecer os impactos dos referidos modelos de gestão no trabalho dos gestores intermediários do setor bancário, bem como estudar de que modo os gestores intermediários se colocam diante das práticas de gestão contemporâneas e como as (re) produzem.

Em relação aos procedimentos empregados, as entrevistas/reuniões serão gravadas, sendo esses relatos transcritos e desgravados posteriormente à etapa de transcrição. Os questionários serão guardados, no Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho do Instituto de Psicologia, situado na rua Ramiro Barcelos, 2600 – Bairro Santa Cecília – Porto Alegre/RS, por cinco anos, de acordo com a Lei do Direitos Autorais 9610/1998. Após esse período, esses materiais serão destruídos. Será mantida a confidencialidade de sua identificação.

Seu nome não aparecerá, sendo mantido no mais absoluto sigilo por meio da omissão total de qualquer informação que permita identificá-lo (a). Somente terá acesso aos dados, a equipe de pesquisa, sob supervisão do pesquisador responsável. Os resultados poderão ser divulgados na íntegra ou parcialmente, com a finalidade científica, em artigos, capítulos de livros, jornadas, encontros ou seminários voltados para a área, ressaltando que a identidade dos participantes será sempre preservada. Será feita a devolução dos resultados aos participantes, em reunião específica, após o término da coleta e análise dos dados, ou imediatamente, após o término de cada fase, caso você opte por não participar da fase subsequente. Você poderá ter acesso aos resultados também através da defesa pública da tese de doutorado, que ficará disponível online nas bases de consulta pública da UFRGS. Também haverá uma cópia física na biblioteca do Instituto de Psicologia da UFRGS.

Entende-se que a pesquisa envolve riscos mínimos, existindo a possibilidade de os questionamentos e reflexões ocasionarem algum tipo de desconforto ou constrangimento. Nesse caso, os pesquisadores se comprometem a fornecer escuta ao participante e, caso necessário, fazer encaminhamentos. O profissional será de livre escolha do participante.

Salienta-se, ainda, que não haverá nenhuma forma de remuneração ou ressarcimento referente a sua participação, que, da mesma forma, acontecerá sem nenhum ônus através de seu consentimento evidenciado através da assinatura deste TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Em caso de desistência de participação na pesquisa, o desligamento poderá ser solicitado à pesquisadora em qualquer etapa do processo.

Após a leitura deste termo de consentimento e de sua aceitação em participar da pesquisa, solicito a sua assinatura. Como pesquisadora, reitero meu compromisso ético com os sujeitos da pesquisa e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos: eliscm27@gmail.com, telefone (54) 99188-0263, assim como o orientador da pesquisa professor Dr. Álvaro Roberto Crespo Merlo: merlo@ufrgs.br / (51) 32885464. Também podem ser esclarecidas quaisquer dúvidas com o Comitê de Ética do Instituto de Psicologia da UFRGS, através do telefone (51) 3308-5698, e-mail: ceppsic@ufrgs.br.

Elisangela Carpenedo de Mattos - Pesquisadora
CRP 07/22521

Eu, _____, afirmo através da assinatura deste termo, que concordei em participar voluntariamente da pesquisa que se encontra devidamente referida neste documento, tendo sido informado (a) sobre seus objetivos e instrumentos. Concordei com a gravação das informações que fornecerei e fui devidamente informado (a) de que será garantida a preservação de minha identidade, bem como meu direito de desistir da participação da pesquisa a qualquer momento.

De acordo:

Assinatura do (a) participante voluntário (a)

ANEXO A - SELF-REPORTING QUESTIONNAIRE (SRQ 20)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional
Laboratório de Psicodinâmica do Trabalho

PROPOSTA PARA CONSTRUÇÃO DE ROTINAS DE ATENDIMENTO EM SAÚDE MENTAL E TRABALHO
EM PACIENTES ATENDIDOS NA REDE DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

SRQ-20

- | | |
|---|----------------------------|
| 1. Tem dores de cabeça freqüentes? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 2. Tem falta de apetite? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 3. Dorme mal? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 4. Assusta-se com facilidade? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 5. Tem tremores nas mãos? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 6. Sente-se nervoso (a), tenso (a) ou preocupado (a) | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 7. Tem má digestão? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 8. Tem dificuldade de pensar com clareza? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 9. Tem se sentido triste ultimamente | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 10. Tem chorado mais do que de costume? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 11. Encontra dificuldades para realizar com satisfação suas atividades diárias? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 12. Tem dificuldades para tomar decisões? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 13. Tem dificuldades no serviço (seu trabalho é penoso, causa sofrimento)? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 14. É incapaz de desempenhar um papel útil em sua vida? | 1 – () Sim
2 – () Não |
| 15. Tem perdido o interesse pelas coisas? | 1 – () Sim
2 – () Não |

16. Você se sente uma pessoa inútil, sem préstimo? 1 – () Sim
2 – () Não
17. Tem tido idéias de acabar com a vida? 1 – () Sim
2 – () Não
18. Sente-se cansado (a) o tempo todo? 1 – () Sim
2 – () Não
19. Tem sensações desagradáveis no estômago? 1 – () Sim
2 – () Não
20. Você se cansa com facilidade? 1 – () Sim
2 – () Não

ANEXO B – NAQ – *Negative Acts Questionnaire* (QAN – Questionário de Atos Negativos)

Esta parte é sobre comportamentos negativos e conflitos no trabalho

Os comportamentos seguintes são, com frequência, considerados exemplos de comportamentos negativos no local de trabalho.

Coloque um círculo no número que melhor corresponde à sua experiência nos últimos seis meses.

1	2	3	4	5
Nunca	De vez em quando	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente

Nos últimos seis meses, com que frequência você foi submetido aos seguintes atos negativos no seu trabalho?

1. Alguém reteve informações que podem afetar o seu desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
2. Recebeu atenção sexual indesejada	1	2	3	4	5
3. Foi humilhado ou ridicularizado em relação ao seu trabalho	1	2	3	4	5
4. Foi obrigado a realizar um trabalho abaixo do seu nível de competência	1	2	3	4	5
5. Áreas ou tarefas de sua responsabilidade foram retiradas ou substituídas por tarefas mais desagradáveis ou mais simples	1	2	3	4	5
6. Espalharam boatos ou rumores sobre você	1	2	3	4	5
7. Foi ignorado, excluído ou “colocado na geladeira”	1	2	3	4	5
8. Foram feitos comentários ofensivos sobre a sua pessoa (isto é, sobre hábitos seus ou suas origens), suas atitudes ou sobre sua vida privada	1	2	3	4	5
9. Gritaram com você ou você foi alvo de agressividade gratuita (ou demonstraram ter raiva de você)	1	2	3	4	5
10. Foi alvo de comportamentos intimidativos tais como “apontar o dedo”, invasão do seu espaço pessoal, empurrões, bloqueio de seu caminho ou passagem	1	2	3	4	5
11. Recebeu sinais ou dicas de que você deve pedir demissão ou largar o trabalho	1	2	3	4	5
12. Ameaças de violência ou abuso físico	1	2	3	4	5
13. Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões	1	2	3	4	5
14. Foi ignorado ou foi recebido com uma reação hostil quando tentou uma aproximação	1	2	3	4	5
15. Recebeu críticas persistentes ao seu trabalho ou esforço	1	2	3	4	5
16. Suas opiniões e pontos de vista foram ignorados	1	2	3	4	5
17. Recebeu mensagens, telefonemas ou correio eletrônico contendo insultos	1	2	3	4	5
18. Pessoas com as quais você não tem intimidade lhe aplicaram “pegadinhas”	1	2	3	4	5
19. Foi solicitado, sistematicamente, a realizar tarefas que claramente não fazem parte do seu trabalho, por exemplo, realizar serviços particulares de outra pessoa	1	2	3	4	5
20. Foi solicitado a realizar tarefas despropositadas ou com um prazo impossível de ser cumprido	1	2	3	4	5
21. Foram feitas alegações contra você	1	2	3	4	5

22. Supervisão excessiva de seu trabalho	1	2	3	4	5
23. Comentários ou comportamentos ofensivos em relação à sua raça ou etnia	1	2	3	4	5
24. Foi pressionado a não reclamar um direito que você tem (por exemplo, afastamento do trabalho, feriado, adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.)	1	2	3	4	5
25. Foi submetido a sarcasmos ou alvo de brincadeiras excessivas	1	2	3	4	5
26. Foi ameaçado de ter sua vida tornada mais difícil, como por exemplo, exigência de horas extras, trabalho noturno, tarefas extraordinárias ou difíceis	1	2	3	4	5
27. Houve tentativas de encontrar erros em suas tarefas	1	2	3	4	5
28. Foi exposto a uma carga de trabalho excessiva	1	2	3	4	5
29. Foi transferido contra a sua vontade	1	2	3	4	5

Define-se assédio como: “uma situação em que um ou vários indivíduos, persistentemente, durante um certo período de tempo, percebe-se como alvo ou sendo submetido a atos negativos de uma ou várias pessoas, em uma situação em que a vítima do assédio tem dificuldades de se defender contra essas ações. Um único incidente não pode ser considerado assédio.”

- 30) Usando a definição acima indique, por favor, se você foi vítima de assédio no trabalho nos últimos seis meses
- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| a) Não (Vá para a questão 36) | b) Sim, muito raramente |
| c) Sim, de vez em quando | d) Sim, várias vezes por mês |
| e) Sim, várias vezes por semana | f) Sim, quase diariamente |
- 31) Quando o assédio começou?
- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| Durante os últimos 6 meses | Entre 6 e 12 meses atrás |
| Entre 1 e 2 anos atrás | Mais de dois anos atrás |
- 32) Quantas pessoas o assediaram?
- Número de homens:
- Número de mulheres:
- 33) Quem o assediou? (Você pode marcar mais de uma categoria)
- Supervisor(es) ou gerente(s) de linha, gerente(s) geral/diretor(es)
- Colega(s) Subordinado(s) Cliente(s), estudante(s)
- 34) Quantos foram assediados?
- Só você Você e vários outros colegas
- Todos do seu grupo de trabalho
- 35) Você observou ou testemunhou alguma situação de assédio no seu local de trabalho nos últimos 6 meses?
- | | |
|-----------------------|---------------------|
| Não, nunca | Sim, mas raramente |
| Sim, de vez em quando | Sim, freqüentemente |
- 36) Você foi alguma vez assediado no seu trabalho nos últimos 5 anos?
- Sim Não

- 37) Você alguma vez testemunhou uma situação de assédio no trabalho nos últimos 5 anos?
Sim Não

NAQ – Negative Acts Questionnaire (QAN – Questionário de Atos Negativos)

© Einarsen, Raknes, Matthiesen og Hellesøy, 1994; Hoel, 1999