

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Luciane Marisa Kern Soares Ladwig

ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE BANCÁRIO

Porto Alegre

2010

Luciane Marisa Kern Soares Ladwig

ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE BANCÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Valmiria Carolina Piccinini

Tutor Orientador: Bibiana Volkmer Martins

Porto Alegre

2010

Luciane Marisa Kern Soares Ladwig

ASSÉDIO MORAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE BANCÁRIO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Valmiria Carolina Piccinini

Prof^a. Carmem Grisci

Dedico ao meu marido e a meus filhos, pela compreensão, paciência, carinho e ajuda sem os quais eu não teria conseguido chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha professora orientadora Valmiria Carolina Piccinini pelo apoio que demonstrou durante a construção deste trabalho e à minha tutora orientadora Bibiana Volkmer Martins pela paciência, compreensão e presença em todas as horas em que precisei.

Agradeço à minha Professora coordenadora e tutora, Christine da Silva Schröder, por sua dedicação e paciência em todos os momentos em que precisei de ajuda e orientação; à minha Professora coordenadora Patrícia Rodrigues da Rosa, por sua dedicação e disponibilidade e profissionalismo com que nos ajudou a concluir este curso; ao Professor Dr. Luis Roque Klering, por ter, através de sua coordenação, possibilitado a realização deste curso.

Agradeço também ao Banco do Brasil por ter juntamente com a UFRGS disponibilizado este curso piloto de graduação à distância, sem o qual eu não teria tido a oportunidade de colar grau.

Finalmente, mas não menos importante, agradeço a minha família, que me apoiou incondicionalmente durante a trajetória deste curso, pela compreensão em relação às horas que precisei ficar longe para dedicar ao estudo, meu marido Luiz Carlos Ladwig, meus filhos Ruben Ladwig, Lucas Ladwig, Luiza Ladwig e Bruna Ladwig, por entenderem o quanto esta etapa da minha vida era importante para mim. Agradeço também a todos os colegas de curso, que estiveram presentes nesta caminhada, em especial a Marlene Anelise Rau Quadros, Magda de Almeida Silva e Marlene Lizete Horst Regina, que neste final de curso são mais do que colegas, são amigas.

*Não há fenômenos morais, mas apenas uma
interpretação moral de fenômenos....*

Friedrich Nietzsche

RESUMO

O assédio moral no ambiente de trabalho tem se propagado, principalmente, dentro do novo modelo de organização do trabalho, dentro de contextos submetidos ao estresse (HIRIGOYEN, 2009, p. 188). O segmento bancário, por suas características específicas, é bastante propício ao estresse, em especial depois de seguidas reestruturações e cortes de pessoal que ocorreram a partir dos anos 90. Este estudo pretendeu identificar e analisar as concepções de assédio moral existentes na Agência Stigma do Banco Alfa, identificando o que os funcionários e gerentes da agência Stigma entendem por assédio moral, como estas percepções refletem nas relações de trabalho, analisar se as normas existentes funcionam para combater a prática de assédio moral e se estas normas são consideradas suficientes pelos funcionários. Para tanto, optou-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa, na qual os dados foram coletados aplicando-se questionário com questões fechadas e entrevista semi-estruturada, obtendo-se desta forma dados numéricos e informações em profundidade sobre o tema. A análise se deu por descrição e análise de conteúdo. Procurou-se relacionar o que Hirigoyen (2009) descreve como assédio moral no trabalho, ao que os funcionários da agência pesquisada entendem sobre o tema. Nos resultados obtidos, constatou-se que as percepções dos funcionários são diferentes nos dois segmentos pesquisados. O segmento gerencial é mais tolerante com comportamentos abusivos, enquanto que o segmento não gerencial tem melhor percepção sobre como ocorre o assédio. Os reflexos do assédio nas relações de trabalho são percebidos na forma de insegurança, medo, desânimo e baixa produtividade. Foi constatado também que os funcionários não consideram as normas existentes suficientes, nem eficientes para o combate ao assédio, principalmente em razão da pouca divulgação destas normas e da pouca informação existente, além de se sentirem inseguros quanto à utilização das normas como ferramenta de combate ao assédio, por considerarem que pode haver retaliações aos funcionários que as utilize. Portanto, a disponibilização de informação e a discussão sobre o tema com todos os funcionários, são fundamentais para a conscientização sobre o fenômeno, tornando possível o combate a este tipo de violência.

Palavras-chave: Assédio Moral; Saúde do Trabalhador; Relacionamentos; Relações de Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Efeitos na saúde física	23
Quadro 2 - Efeitos na saúde psicológica	24
Gráfico 1 - Distribuição por gênero	31
Gráfico 2 - Distribuição por faixa etária	31
Gráfico 3 - Distribuição por estado civil.....	32
Gráfico 4 - Distribuição por escolaridade	32
Gráfico 5 - Distribuição por tempo de banco.....	33
Gráfico 6 - Distribuição por posição hierárquica	33
Gráfico 7 - Distribuição dos cargos por faixa etária	34
Gráfico 8 - Distribuição dos cargos por tempo de serviço na empresa	34
Gráfico 9 - Parte 2 - Questão 1	36
Gráfico 10 - Parte 2 - Questão 3	36
Gráfico 11 - Parte 2 - Questão 4	36
Gráfico 12 - Parte 2 - Questão 10	37
Gráfico 13 - Parte 2 - Questão 2	38
Gráfico 14 - Parte 2 - Questão 5	38
Gráfico 15 - Parte 2 - Questão 6	38
Gráfico 16 - Parte 2 - Questão 7	39
Gráfico 17 - Parte 2 - Questão 8	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de emprego - Relatório da FEBRABAN 2008.....	35
Tabela 2 - Faixa etária - Relatório da FEBRABAN 2008.....	35
Tabela 3 – Liberdade de expressão e opinião	40
Tabela 4 – Reconhecimento e feedbacks	40
Tabela 5 – Relacionamento e cooperação.....	40
Tabela 6 – Igualdade de tratamento	40
Tabela 7 – Rotina de trabalho	41
Tabela 8 – Doenças relacionadas ao trabalho.....	41
Tabela 9 – Trabalho acima ou abaixo da capacidade	41

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	15
2.1.	CONCEITUANDO O ASSÉDIO MORAL.....	16
2.1.1.	Os vários olhares sobre o fenômeno	17
2.1.2.	Tipos de assédio moral.....	18
2.2.	AS FERRAMENTAS DA VIOLÊNCIA.....	18
2.3.	O AMBIENTE ONDE OCORRE O ASSÉDIO	20
2.4.	O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL	21
2.5.	EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL SOBRE A SAÚDE DAS VÍTIMAS.....	23
2.6.	O ASSÉDIO MORAL E OS BANCÁRIOS.....	26
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4.	RESULTADOS	30
4.1.	DADOS COLETADOS	30
4.1.1.	Perfil sócio demográfico dos respondentes	31
4.1.1.1.	Distribuição dos cargos por faixa etária e por tempo de serviço na empresa	33
4.1.2.	Dados obtidos no questionário – Conhecimento sobre o assédio.....	35
4.1.3.	Dados obtidos no questionário – Questões fechadas.....	39
4.2.	ENTREVISTAS	42
4.2.1.	O que os funcionários entendem por assédio moral	43
4.2.2.	O que os gerentes entendem por assédio moral	45
4.2.3.	Como os diferentes entendimentos sobre o que é assédio refletem nas relações de trabalho	47
4.2.4.	Como as normas do banco funcionam no sentido de coibir a prática de assédio moral... 48	
4.2.5.	As normas são consideradas suficientes pelos funcionários.....	49
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	57
	APÊNDICE B – ENTREVISTA.....	62
	ANEXO A – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 01	67
	ANEXO B – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 02.....	68

ANEXO C – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 03a	70
ANEXO D – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 03b	71

1. INTRODUÇÃO

A atividade laboral exercida pelos homens sofreu uma drástica transformação a partir do século XIX, com a Revolução Industrial. As relações de trabalho também sofreram grandes mudanças, principalmente no que se referem aos direitos do trabalhador, muitos deles hoje garantidos em lei. Desde a carga horária do trabalho até as condições de salubridade para o exercício de suas funções, estes direitos são, em sua grande parte, respeitados. As empresas, atualmente, mantêm em suas estruturas, meios de proteção à saúde física do trabalhador, evitando ou minimizando os riscos aos quais os mesmos possam estar expostos, sejam eles químicos, biológicos, ergonômicos ou quaisquer outros de natureza física.

No entanto há um risco, ao qual as empresas não têm, em sua maioria, qualquer tipo de proteção ou prevenção, chegando algumas vezes até a incentivá-lo, através de escolha e manutenção de gerentes negligentes quanto ao assunto, e mais raramente como forma de gestão.

Na complexidade globalizada, tudo se mistura, é confundido, adquire novo sentido e significado – e os “colaboradores” são levados a crer na perda de nitidez da fronteira entre capital e trabalho. Transformados em objetos, despidos de autonomia, impedidos de criar livremente, expropriados dos direitos, agora flexibilizados, vivem o individualismo competitivo e antropofágico que desgasta o caráter, revelador da violência do e no trabalho, deslocada e cada vez mais sutil (BARRETO, 2006, p. 102).

Trata-se do Assédio Moral, que é uma conduta abusiva existente em diferentes tipos de relações interpessoais, como na família ou no ambiente escolar (*bullying*), por exemplo, mas que tem chamado a atenção quando praticada no ambiente de trabalho, em razão dos efeitos que causam ao trabalhador.

No ambiente organizacional, o assédio moral é em geral praticado por pessoas hierarquicamente superiores (assédio descendente) – mas não somente – ao assediado, existindo também o assédio horizontal, que se dá entre os pares, e o assédio ascendente, menos comum, que acontece dos subordinados em relação aos superiores. O assédio moral no trabalho é a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, de forma intencional. Este tipo de assédio compromete a identidade, dignidade e relações afetivas e

sociais do trabalhador, ocasionando graves danos à saúde física e mental, que podem evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou mesmo a morte (BARRETO, 2000 *apud* ASSÉDIO MORAL, 2010a).

O Banco Alfa, um banco público, em seus mais de 200 anos de existência, sofreu muitas modificações em sua estrutura e suas estratégias, promovendo continuamente mudanças internas, com o intuito de adaptar-se ao atual cenário econômico. A maior reestruturação que ocorreu se deu por volta de 1995, quando então o Banco tinha um quadro funcional em torno de 120 mil funcionários. Após dois Planos de Demissão Voluntária – PDVs, o quadro foi reduzido a cerca de 70 mil funcionários.

Conseqüências importantes deste processo, o fechamento de um grande número de agências, o enxugamento das que restaram e a intensificação da terceirização de serviços bancários modificaram profundamente a configuração do setor e tiveram impacto decisivo sobre o emprego, alterando o tamanho e o perfil da categoria bancária (ARAUJO, 2001, p. 90).

A partir de 1998, o cenário interno de estabilidade no emprego deixou de existir. Os colegas que antes eram considerados como irmãos e amigos passaram a ser considerados concorrentes. O banco que era executante das políticas econômicas do governo mudou, transformando-se radicalmente, passando a competir com bancos privados; e aos funcionários começaram a ser exigidos o cumprimento de metas cada vez maiores, que juntamente com a acirrada competição interna têm contribuído para o aumento do *stress* dos funcionários.

Neste contexto, a prática de assédio moral pode tornar-se freqüente, apesar da dificuldade em identificá-la (FREITAS, 2001; ASSÉDIO MORAL, 2010b). O entendimento por parte dos gestores e funcionários sobre o que é assédio moral tem importância fundamental para se compreender, por exemplo, quando uma cobrança por atingimento de metas, por vezes efetuada de forma mais agressiva, pode ser considerada assédio moral ou não. Diante destes questionamentos, faz-se necessário compreender as diversas concepções de assédio moral que permeiam as relações de trabalho no ambiente das agências do banco, local onde a maioria das metas de venda e produtividade é imposta.

Para tanto, o presente estudo foi conduzido em uma agência do Banco Alfa, situada na cidade de Canoas, que conta com 26 funcionários, sendo dois gerentes, sete de gerência média, nove assistentes, um caixa executivo e sete escriturários. A pesquisa busca responder à seguinte questão: **Quais as concepções de assédio moral existentes na agência Stigma do Banco Alfa?**

Pretende-se que as respostas a esta questão tragam mais esclarecimentos sobre o que é assédio moral, como ele é percebido, e como pode ser evitado, contribuindo desta forma para que haja uma maior humanização das relações de trabalho dentro da organização.

Objetivo Geral:

- Identificar como os funcionários da Agência Stigma, do Banco Alfa entendem o que é assédio moral.

Objetivos Específicos:

- Verificar como o segmento gerencial e o segmento não gerencial entendem o assédio moral;
- Analisar de que forma as normas do banco funcionam no sentido de coibir a prática de assédio moral;
- Avaliar se estas normas são consideradas suficientes pelos funcionários;

O trabalho está estruturado da seguinte forma: apresentação do referencial teórico. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, formado por questionários, entrevistas estruturadas e pesquisas documentais junto às normas do banco. Após são analisados os resultados encontrados e apresentadas as considerações finais.

2. ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Em Albornoz (1991) a autora conceitua o trabalho, tanto em suas diferentes formas, como em suas várias origens e épocas, pois o trabalho faz parte da história humana e desde o homem primitivo, sua existência é fundamental para a sobrevivência do ser humano, e sua evolução ocorreu junto à evolução da sociedade. No início era meramente para a subsistência do homem, que tinha na caça e coleta de frutos e sementes uma forma de trabalho. Com a constituição de sociedades civilizadas, o trabalho sofreu modificações expressivas. No início produzia o que consumia e trocava o excedente. A evolução da sociedade e de suas relações refletiu nas formas de trabalho existentes. Surgiram grandes cidades e uma maior necessidade por itens de consumo. As diferenças sociais eram bem demarcadas e o trabalho braçal, considerado indigno, era deixado para os escravos ou servos, ou como no regime feudal, para os camponeses que eram então a mão-de-obra utilizada.

(...) os estudiosos supõem que a história da palavra “trabalho” se refere à passagem pré-histórica da cultura da caça e da pesca para a cultura agrária baseada na criação de animais e no plantio. (...) já a significação que hoje é dada ao trabalho se refere à passagem moderna da cultura agrária para a industrial (ALBORNOZ, 1991, p. 15)

Com o início da revolução industrial, as relações de trabalho passaram a ser formalizadas e remuneradas, e a partir de então começaram a surgir às doenças ocupacionais. Com o desenvolvimento econômico, o crescimento das cidades, o desenvolvimento tecnológico e a maior tempestividade na troca de informações, facilitado pela melhoria no sistema de comunicação, a globalização tornou-se uma realidade para todos. “Para as grandes empresas, o desemprego não é um problema, mas uma solução e uma forma de terem elevados imediatamente os preços de suas ações nas bolsas mundiais” (FREITAS, 2008, p. 10). Para Dejours (2007, p. 25), o liberalismo econômico da sociedade atual desencadeou o que ele chama de “guerra econômica”, que visa manter a saúde das empresas, através de enxugamentos de quadros, aumento da competitividade, o aumento de metas e eliminação de concorrentes, situação esta que causa “uma brutalidade nas relações trabalhistas que gera muito sofrimento”.

Para Freitas (2008), a degradação das sociedades locais, a falta de emprego - que equivale à morte social do indivíduo - a multiplicidade de tarefas, as metas elevadas, o

juízo excessivo por parte dos avaliadores, assim como o medo de não se dar bem o bastante, são causas de sofrimento no trabalho.

(...) a rentabilização do ser humano, ou seja, a sua transformação em coisa, em projeto ou em capital permite uma justificativa da violência no ambiente de trabalho e neutraliza o mote da sobrevivência e do vale-tudo para se salvar, deixando um rastro de estigmatizados como perdedores e descartáveis (FREITAS, 2008, p. 12)

Tendo como base o estudo das relações de trabalho e suas consequências para a saúde do trabalhador, neste estudo tem-se como foco o assédio moral, que tem sido alvo da pesquisa de vários autores. Segundo Freitas (2008), o médico alemão Heinz Leymann, doutor em psicologia, é considerado o precursor dos estudos sobre este fenômeno, tendo iniciado sua investigação sobre o sofrimento no trabalho no início da década de 1980. O médico utilizou os termos *mobbing* e *psicoterror*, para se referir ao terror psicológico no ambiente de trabalho.

Hirigoyen (2010, p. 98-99) fala que neste ambiente econômico competitivo, dirigentes e empresas podem usar de um sistema perverso, podendo destruir os indivíduos, se isso for preciso para seus objetivos serem atingidos. O fator humano não é considerado pela empresa, que por esperar maior rendimento dos funcionários, permite a ação perversa por parte de seus dirigentes ou funcionários.

(...) nos grupos que trabalham sob pressão, os conflitos nascem muito mais facilmente. As novas formas de trabalho, que visam fazer crescer o desempenho nas empresas, deixando de lado todos os elementos humanos, são geradoras de estresse e criam, assim, as condições favoráveis à expressão da perversidade. (HIRIGOYEN, 2010, p.94)

Em outra perspectiva, Soboll (2008, p.103) fala da falta de preparo dos supervisores e gerentes do setor bancário que são colocados em cargos onde necessitam gerir equipes, o que pode vir a se tornar terreno fértil para o assédio, visto que o importante para estes gestores é o atingimento das metas e não os processos utilizados para alcançá-las.

2.1. CONCEITUANDO O ASSÉDIO MORAL

O assédio moral no local de trabalho, segundo Hirigoyen (2010, p. 65), é definido como:

(...) toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, material escrito que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

2.1.1. Os vários olhares sobre o fenômeno

Diferentes estudos foram feitos sobre a violência psicológica e seus efeitos, e os termos utilizados diferem conforme a época, o local e fenômeno, mas independente do termo utilizado e de suas definições, um ponto comum a todos é a violência sofrida e as conseqüências, algumas vezes trágicas, que este comportamento produz nas vítimas. Entre os termos encontrados podemos citar o *mobbing* (Alemanha, países escandinavos e Itália) e o *bullying* (EUA e Inglaterra) (PELI, 2006)

Conforme Leymann (1990, p. 121, *apud* GUIMARÃES, 2006, p.19), o *mobbing* é conceituado:

(...) como o fenômeno no qual uma pessoa ou grupo de pessoas exerce violência psicológica extrema, de forma sistemática e recorrente e durante um tempo prolongado – por mais de seis meses e com ataques que se repitam numa frequência média de duas vezes na semana – sobre outra pessoa no local de trabalho, com a finalidade de destruir as redes de comunicação da vítima ou vítimas, destruir sua reputação, perturbar a execução de seu trabalho e conseguir finalmente que essa pessoa ou pessoas acabe(m) abandonando o local de trabalho.

O *bullying* tem um conceito mais amplo do que o conceito de *mobbing* e inclui desde chacotas e isolamento, até abusos de conotação sexual ou agressões físicas. Caracteriza-se por “humilhações, vexames, ameaças, intimidações e agressões”. A diferença principal do *bullying* em relação ao *mobbing*, é que a violência praticada é de cunho individual e não grupal (SOBOLL, 2008, p. 30-31).

Ao comparar os conceitos de *mobbing* e de *bullying* com o de assédio moral, Hirigoyen (2009, p. 85) ressalta que enquanto os dois primeiros são fenômenos mais explícitos que podem acabar até em violência física, o assédio moral é mais sutil e, portanto, mais difícil de caracterizar a violência sofrida.

Conforme Peli (2006, p. 29), o fenômeno ainda é conhecido como *Acoso*, na Espanha, Uruguai e Chile; *Harcèlement Moral*, na França; *Moral harassment*, nos Estados Unidos e *Murahachibu*, no Japão, onde “tem a conotação de ostracismo social”. Já Hirigoyen (2009, p.83) fala do *Ijime* no Japão, que é utilizado nas empresas para inserir o indivíduo no grupo, objetivando formar os recém-contratados ou reprimir os elementos perturbadores.

2.1.2. Tipos de assédio moral

Segundo Hirigoyen (2009), o assédio moral tem quatro diferentes tipos: o assédio vertical descendente, exercido pelo(s) superior(es) hierárquico(s), é o mais comum dos quatro tipos; o assédio horizontal, que acontece entre colegas; o assédio misto que é exercido por colegas e superior(es) hierárquico(s); e finalmente, o assédio ascendente, bem mais raro que os outros tipos pelo fator de direcionado a um superior, mas não menos importante, visto que tem o mesmo poder destrutivo quando exercido.

2.2. AS FERRAMENTAS DA VIOLÊNCIA

Neste tópico são apresentadas as formas utilizadas pelos assediadores para impedir a vítima de reagir, citando a semelhança destes procedimentos aos utilizados nos campos de concentração e em regimes totalitários. Os métodos adotados visam “retirar todo e qualquer senso crítico” da vítima, desestabilizando-a por completo (HIRIGOYEN, 2010, p. 76-81).

a) **Recusar a comunicação:** o agressor não explica as razões de sua atitude, evita falar sobre o conflito e mantém as atitudes de desqualificação, impedindo a vítima de reagir, agravando o problema, pois se a existência do conflito é negada, não há nada a solucionar.

- b) Desqualificação:** a agressão não é explícita, ela acontece de maneira velada, por meio de olhares e gestos de reprovação e desprezo ou observações maldosas. O tipo de comunicação usada para tanto é usualmente a não-verbal, pois desta forma não se permite a vítima defender-se.
- c) Desacreditar:** a vítima é humilhada e ridicularizada. São feitas insinuações a seu respeito, calúnias e mentiras, que acabam por desestabilizar o indivíduo, fazendo com que perca a autoconfiança.
- d) Isolamento:** para que a agressão tenha mais efeito, o isolamento da vítima é necessário, pois ao se sentir sozinho, a possibilidade de se rebelar é menor, já que o empregado imagina estarem todos contra ele.
- e) Vexar:** pedir à vítima que execute tarefas inúteis ou degradantes, exigir urgência nas tarefas e depois deconsiderá-las ou fixar metas inatingíveis, todas são formas de constranger o empregado assediado.
- f) Induzir ao erro:** levar a vítima a cometer erros e falhas na execução de suas tarefas, visando apenas criticá-la posteriormente, atingindo, desta forma, sua auto-estima.
- g) Assédio sexual:** é apenas mais uma forma de agressão moral, pois o objetivo deste tipo de assédio no contexto de assédio moral é mais no sentido de afirmação de poder do que obter favores sexuais.

Todas estas formas de violência podem degradar a saúde psicológica do trabalhador que pode sentir-se humilhado, insignificante e amedrontado diante da violência sofrida e, assim, acabar por adoecer, pedir demissão ou, em casos extremos, pode levá-lo a morte. As organizações que se fundamentam apenas no aspecto econômico acabam por estimular a violência no ambiente de trabalho, seja através do estímulo à competição, individualização da culpa de metas não atingidas ou pela flexibilização do trabalho. Neste ambiente, o trabalhador é induzido a pensar ser um privilegiado em razão de ter emprego, e que deve submeter-se à degradação para o manterem na organização (Freitas, 2008).

(...) ao aceitarmos a violência como natural, ela cria vida própria e já não causa repulsa, pois nos tornamos insensíveis a ela e aos seus efeitos, tornando o mundo

social insignificante para a nossa vida. A violência mina a esperança no futuro, desintegra o vínculo social fortalece o individualismo predador, corrói a cooperação e a confiança, derrota a solidariedade retira do homem a sua humanidade. (FREITAS, 2008, p.35-36)

Ainda segundo Freitas (2008, p. 42-43) o assédio moral atinge não apenas o indivíduo, mas também a organização e a sociedade. Os prejuízos causados no nível individual atingem sua personalidade, sua identidade e sua auto-estima, podendo gerar “desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabiliza a sua vida”. No nível organizacional, são vários os prejuízos para a empresa, entre eles podemos citar: “afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e *turn-over* com custos de reposição, perda de equipamentos pela desconcentração, queda de produtividade...”; e, no nível de sociedade, o preço desta violência é pago por todos, em razão de “acidentes de trabalho e a incapacitação precoce de profissionais, o aumento de despesas médicas e benefícios previdenciários (...)”.

2.3. O AMBIENTE ONDE OCORRE O ASSÉDIO

A nova organização do trabalho, segundo Dejours (2007), com o enxugamento de quadros, a redução do número de postos de trabalho, o aumento da cobrança de metas e maior produtividade e a administração que visa apenas o lucro, sobrecarrega o trabalhador que está empregado, tornando-se, então, terreno fértil para o sofrimento no trabalho. Segundo Hirigoyen (2009) o assédio surge mais facilmente em ambientes submetidos ao estresse.

Já Soboll (2008) salienta a estrutura organizacional voltada para uma política de violência, que pode ser denominada de *violência ou assédio organizacional*, sob a qual se utilizam formas abusivas de gestão, como:

- A gestão por injúria – tem por objetivo depreciar as pessoas, tanto em público como em particular;

- A gestão por estresse – seu objetivo é a melhoria do desempenho e produtividade, e não visa destruí-lo, mas pode ter conseqüências desastrosas para a saúde; e,
- A gestão por medo – objetiva a adesão do trabalhador aos objetivos da empresa, e usa como estimula a ameaça implícita ou explícita.

Nota-se, como será visto mais adiante, que apesar de os tipos de violência acima descritos permitirem o surgimento do assédio, elas não são consideradas assédio moral, pois segundo Hirigoyen (2009), o assédio moral é processado de forma velada, enquanto que estas formas de violência são notadas por todos, e os maus tratos são dirigidos a todos os empregados.

Nesse contexto, a própria forma de organizar o trabalho propicia e estimula o desenvolvimento de relações agressivas, utilizando dessas situações para assegurar o controle, a submissão e o envolvimento dos trabalhadores em prol da produção. (SOBOLL, 2008, p. 82-83)

Piñuel y Zabala (2003, p. 54), consideram que sentimentos como “ciúme, inveja, competição”, e que fatos como a chegada de um novo colega e “a promoção da pessoa”, costumam ser motivos para que haja mudança na relação entre o assediador e a vítima, e “a primeira manifestação costuma consistir em fazer da vítima objeto de críticas sistemáticas, ferozes e injustificadas em relação a seu trabalho, seu aspecto físico ou idéias e orientações em relação à tarefa que desempenha”.

2.4. O QUE NÃO É ASSÉDIO MORAL

Hirigoyen (2009) enfatiza a necessidade de ser cauteloso quanto ao que é assédio moral e o que não é, a fim de que se possa prevenir o assédio com eficácia, quando ele ocorrer. As situações que não devem ser confundidas com assédio são:

a) O estresse: O estresse profissional, causado por sobrecarga, más condições do trabalho, pressão diária e tarefas múltiplas e repetitivas, não deve ser confundido com assédio. O estresse do trabalho, mesmo podendo esgotar uma pessoa, após uma noite bem dormida, ou a melhoria das condições de trabalho reduzem o estresse e permitem ao trabalhador refazer-se

do esgotamento. Já no estresse causado pelo assédio, há a intenção de prejudicar, e a vergonha e humilhações são sentidas por muito tempo pela vítima. “O estresse só se torna destruidor pelo excesso, mas o assédio é destruidor por si só” (HIRIGOYEN, 2009, p. 20).

b) O conflito: O conflito tem em sua existência, por si só, a característica de ser visto e percebido por todos, e permite a reunião e a mobilização das pessoas, que por estarem teoricamente em condições de igualdade perante o conflito, se acham em condições de interagir com o outro na busca de uma solução. No assédio moral não há o conflito, pois não há a igualdade entre os atores, existe sim uma relação de “dominação psicológica do agressor e da submissão forçada da vítima” (HIRIGOYEN, 2009, p. 27).

c) A gestão por injúria: Na gestão por injúria, que é um tipo de comportamento adotado por administradores despreparados, a violência praticada é direcionada a todos os empregados e também notada por todos. Já no assédio a violência é velada e direcionada a um ou alguns empregados (HIRIGOYEN, 2009).

d) As agressões pontuais: Uma agressão pontual, mesmo que provoque consequências graves para a vítima, não deve ser qualificada como assédio, pois este se caracteriza, sobretudo, pela repetição da violência (HIRIGOYEN, 2009).

e) As más condições de trabalho: Condições precárias do ambiente de trabalho, que por si só merece atenção dos órgãos fiscalizadores quando apresenta risco à saúde do trabalhador, não são consideradas assédio, desde que não sejam aplicadas a um único empregado com a intenção de humilhá-lo (HIRIGOYEN, 2009).

f) As imposições profissionais: Decisões administrativas, que dizem respeito ao contrato de trabalho, e desde que tomadas com o intuito de estimular o crescimento profissional, como avaliações e críticas construtivas, transferências em função do serviço, de forma clara e que não visem à retaliação do funcionário não são consideradas como assédio (HIRIGOYEN, 2009).

2.5. EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL SOBRE A SAÚDE DAS VÍTIMAS

O assédio moral é uma forma de violência que, quando aplicada, pode causar danos à saúde de suas vítimas, tanto na esfera física quanto na esfera mental, mas são os danos à saúde mental os mais duradouros. Dejours (2007) ressalta que o reconhecimento do trabalho é parte importante na construção da identidade do indivíduo e que funciona como a armadura de sua saúde mental. Quando é negado ao indivíduo o direito ao reconhecimento de seu esforço, ocorre um sofrimento que pode ser muito perigoso para a saúde mental.

Não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade. Eis o que confere a relação para com o trabalho sua dimensão propriamente dramática. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar assim o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele. Sofrimento absurdo, que não gera senão sofrimento, num círculo vicioso e dentro em breve desestruturante, capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade e de levar à doença mental. (DEJOURS, 2007, p. 34-35).

Conforme Piñuel y Zabala (2003), os efeitos do assédio sobre a saúde do trabalhador, são de ordem física e psíquica. O autor cita um estudo médico realizado com 350 pessoas vítimas de assédio, onde foram constatados seis grupos de efeitos nocivos a saúde.

Efeitos de ordem física	
Efeitos cognitivos e hiper-reação psíquica	<ul style="list-style-type: none"> a) Esquecimento e perda de memória; b) Dificuldade de concentração; c) Abatimento/depressão; d) Apatia/falta de iniciativa; e) Irritabilidade; f) Inquietude/nervosismo/agitação; g) Agressividade/ataques de raiva; h) Sentimentos de insegurança; i) Hipersensibilidade à demora.
Sintomas psicossomáticos de estresse:	<ul style="list-style-type: none"> a) Pesadelos/sonhos vívidos; b) Dores de estômago e abdominais; c) Diarréias/intestino irritável; d) Vômitos; e) Náuseas; f) Falta de apetite; g) Sensação de nó na garganta; h) Choro; i) Isolamento.

Sintomas de desajuste do sistema nervoso autônomo:	<ul style="list-style-type: none"> a) Dores no peito; b) Sudoreção; c) Secura na boca; d) Palpitações; e) Sufocações; f) Sensação de falta de ar; g) Hipertensão/hipotensão arterial neuralmente induzida.
Sintomas de desgaste físico provocado por um estresse mantido durante muito tempo:	<ul style="list-style-type: none"> a) Dores nas costas, dorsais e lombares; b) Dores cervicais (de nuca); c) Dores musculares (fibromialgia).
Transtornos de sono:	<ul style="list-style-type: none"> a) Dificuldade para conciliar o sono; b) Sono interrompido; c) Despertar antecipado.
Cansaço e fraqueza:	<ul style="list-style-type: none"> a) Fadiga crônica; b) Fraqueza nas pernas; c) Debilidade; d) Desmaios; e) Tremores.

Quadro 1 - Efeitos na saúde física

Fonte: Piñuel y Zabala (2003)

Efeitos de ordem psíquica	
Síndrome de estresse pós-traumático (SEPT):	<ul style="list-style-type: none"> a) A manifestação destes sintomas não é necessariamente contemporânea ao assédio. b) Fases dos mecanismos de defesa diante do <i>stress</i>: <ul style="list-style-type: none"> • Reação de alarme: os mecanismos de defesa do organismo se ativam a fim de enfrentar ou evitar o perigo; • Etapa de resistência: o organismo permanece em estado de alerta, ao invés de eliminá-lo; • Etapa de esgotamento: o corpo e a mente são obrigados a defender-se sem trégua do estresse, que se não desaparecer, pode acabar na morte da vítima. c) Suscetibilidade ao estresse (fatores que aumentam o estresse): <ul style="list-style-type: none"> • Grau de controle percebido: quando a vítima percebe que não tem controle sobre o assédio do agressor; • Grau de previsibilidade dos ataques: por não ser capaz de prever quando e como se dará o assédio; • Esperança de melhora: por não ver possibilidade de melhora em sua situação; • Apoio de outras pessoas: quando não pode contar com o apoio e solidariedade de outros.
Síndrome do estresse por coação continuada (SECC)	<p>É definida como uma série de acontecimentos estressantes mantidos no tempo, sendo que boa parte de suas características são também atribuídas à SEPT.</p> <p>Um de seus sintomas é a depressão reativa, que tem como fator desencadeante um acontecimento externo. Em geral a vítima não tem consciência do assédio e encontra-se aturdida, desconcertada, confusa e aterrorizada.</p> <p>As vítimas costumam sonhar acordadas com as situações ocorridas, visualizando as novamente as cenas, mas mudando o final a seu favor. Frequentemente sofrem de:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> a) Insônia e pesadelos; b) ataques de pânico, palpitações, tremores, sudoreação e calafrios; c) insensibilidade nas extremidades ou outros órgãos; d) deterioração da memória; e) isolamento, anedonia (incapacidade emocional de sentir alegria, prazer, etc.); f) melancolia, irritação permanente e hipervigilância.
Crise nervosa (<i>breakdown</i>)	Este tipo de reação é visto como sintoma de uma enfermidade mental da vítima, estigmatizando e segregando-a em seu ambiente de trabalho. Esse erro de atribuição afeta a percepção social que se tem da vítima, que é vista como a causa dos próprios males.
Suicídio	A vítima não vê mais nenhuma alternativa, a não ser retirar-se do meio em que vive.
Síndrome da fadiga crônica (SFC)	<p>Seus sintomas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) presença de fadiga durante seis meses ou mais; b) exclusão de outras causas físicas ou psíquicas; c) cansaço que não desaparece com o descanso; d) presença de pelo menos quatro dos sintomas abaixo: <ul style="list-style-type: none"> • perda de memória e concentração; • dores musculares; • dores nas articulações; • inflamação na garganta; • inflamação dos nódulos linfáticos (nuca e axilas); • cefaléia diferente das experimentadas anteriormente; • mal-estar e esgotamento por mais de um dia após esforço. <p>Em geral a SFC é erroneamente diagnosticada como outros tipos de transtornos psicológicos, como “depressão, hipocondria, ansiedade, apnéia do sono e outros” (p. 93).</p>
Mudança de personalidade	<p>A vítima torna-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) predominantemente obsessiva: <ul style="list-style-type: none"> • atitude hostil e desconfiada; • situação crônica de nervosismo e de estar em perigo; • fixação compulsiva no próprio destino; • hipersensibilidade em relação a injustiças. b) predominantemente depressiva: <ul style="list-style-type: none"> • sentimento de vazio e desesperança; • incapacidade de sentir prazer; • risco elevado de consumo de drogas ou álcool. c) resigna-se com a situação: <ul style="list-style-type: none"> • isolamento social voluntário; • sente-se alienada; • mostra uma atitude cínica para com o mundo.

Quadro 2 - Efeitos na saúde psicológica

Fonte: Piñuel y Zabala (2003)

Segundo Piñuel y Zabala (2003) os danos causados pelo assédio estendem-se ainda às esferas pessoal, social, econômica e profissional da vítima:

Pessoal/social: ocorre a estigmatização da vítima pelos companheiros de trabalho, que o excluem e vêem nele um perigo para eles. As relações familiares sofrem com o assédio, o que pode servir para acentuar tensões pré-existentes. A vítima acaba isolando-se de todos, inclusive da família e amigos.

Econômica/profissional: as perdas econômicas decorrem do abandono do trabalho, de dispensas continuadas, de redução do salário, e outras conseqüências da perda da capacidade laboral causada pelo assédio, que tem por objetivo a destruição das potencialidades da vítima.

2.6. O ASSÉDIO MORAL E OS BANCÁRIOS

O trabalho bancário, a partir da década de 1990 sofreu grandes transformações, principalmente no que se refere à organização das formas de trabalho. A reestruturação dos bancos, conforme Araujo (2001) foi norteada pela redução de postos de trabalho, terceirização, banco de horas, flexibilização da jornada de trabalho, maior seletividade na contratação de novos funcionários, redução de hierarquias que agregou novas tarefas e responsabilidades.

(...) os bancários (que passaram a ser considerados “polivalentes”) tornaram-se também vendedores de diversos produtos, tais como títulos de capitalização, cartões de créditos e seguros, e sua atenção voltou-se para os clientes médios e grandes, potencialmente investidores. Na busca de uma maior produtividade do trabalho, o conceito de qualidade total, o trabalho em equipe e as metas de desempenho passaram a fazer parte da rotina dos bancários (ARAÚJO, 2001).

No caso do banco Alfa, esta reestruturação alterou de forma significativa o perfil da instituição e de seus funcionários, o que “aprofundou o processo de introdução de inovações tecnológicas e de novos métodos de gestão da força de trabalho” (ARAÚJO, 2001, p. 85). Segundo Barreto (2006, p. 99) “a acumulação, a automação flexível e o trabalho flexibilizado são sustentáveis na mescla de múltiplos paradigmas de origem japonesa e americana”. Dentre os modelos de gestão incorporados desde o início da reestruturação bancária, podemos citar os programas de qualidade total (CCQ e TQM), os 5“S” e a participação nos resultados.

Em todo este contexto, a competitividade entre os trabalhadores, e a busca incessante de maiores lucros por parte dos bancos, que exigem metas cada vez maiores, é terreno fértil para que o assédio moral ocorra. Em Soboll (2008) a autora descreve como a nova organização do trabalho bancário, que vai desde a estrutura hierárquica e a divisão de tarefas, até as regras de conduta, permite a ocorrência do assédio moral. Ainda segundo Soboll (2008, p. 126), não são nas metas ou no foco na venda de produtos que está à violência, e sim na forma como o trabalho está organizado. “o assédio organizacional é a prática da violência que utiliza aparatos, políticas e a estrutura organizacional ou gerencial, de forma sutil ou explícita”.

Nos casos em que age de maneira indireta e implícita, a violência é difícil de ser reconhecida Lévy (2001, *apud* SOBOLL, 2008, p. 127). Suas formas não personalizadas são impessoais e anônimas e se referem a um conjunto de regras ou de regulamentos, de procedimentos anônimos e decisões administrativas. Isso não minimiza a agressão, apenas diminuiu sua visibilidade (SOBOLL, 2008, p. 127).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa segue uma abordagem qualitativa. Como método, foi utilizado o estudo de caso, que segundo Yin (2001, p. 32), pode ser descrito como “(...) uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O universo pesquisado foi composto por 26 funcionários, que atuam em uma agência do banco Alfa situada em Canoas (RS), para os quais, em um primeiro momento foi aplicado um questionário com questões fechadas, e após foram selecionados oito funcionários para a entrevista semi-estruturada, na qual se procurou manter a estrutura hierárquica existente na agência. Quanto ao momento da coleta de dados, foi utilizado o corte-transversal, que conforme Sampieri (1991) descreve e analisa o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento.

Os instrumentos utilizados compõem-se de questionários com questões fechadas, onde foram coletados dados do perfil demográfico a fim de caracterizar a população pesquisada, assim como questões abertas, que visam identificar como o assédio moral é percebido e conceituado; entrevistas estruturadas com uma parcela da população pesquisada – funcionários em atividade que aceitem participar da pesquisa, excluídos os afastados em razão de férias, licença ou que se recusem a participar.

Os questionários foram impressos e entregues aos sujeitos da pesquisa. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho pelo pesquisador, e foi estruturada após o levantamento dos dados dos questionários.

Após a aplicação dos questionários, os dados foram tabulados usando-se o aplicativo Excel e, posteriormente analisados. Considerou-se a frequência das respostas, que foram segmentadas conforme a posição hierárquica dos entrevistados. Os dados assim obtidos serviram de base para a estruturação das entrevistas que foram aplicadas entre os diferentes níveis hierárquicos, permitindo assim a elaboração da análise de conteúdo. Conforme Bardin (1995, p.42, *apud* ROCHA, 2006, p, 38) a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A partir deste levantamento, pretendeu-se identificar e analisar os diferentes entendimentos de assédio moral presentes nas diferentes posições hierárquicas e as diferenças e/ou semelhanças entre elas.

4. RESULTADOS

O presente capítulo foi dividido em subtítulos, a fim de apresentar os resultados obtidos nesta pesquisa. No primeiro subtítulo apresenta-se o perfil sócio-demográfico da amostra pesquisada. No segundo subtítulo demonstram-se os resultados obtidos com o questionário, onde se buscou detectar a percepção dos funcionários em relação ao clima de trabalho, dos relacionamentos interpessoais e seu conhecimento sobre assédio moral. No terceiro subtítulo procurou-se entender o significado do assédio moral na perspectiva dos funcionários entrevistados, relacionando-os com a teoria. No final deste capítulo, apresenta-se um resumo dos resultados obtidos.

4.1. DADOS COLETADOS

Foram aplicados 26 questionários, no período de 06 a 08 de outubro de 2010, dos quais 25 obtiveram resposta, tendo uma participação de 96,15% do público-alvo da pesquisa. O questionário foi dividido em três partes, sendo a primeira parte utilizada para identificar o perfil dos respondentes; a segunda parte foi composta de 12 perguntas (10 fechadas e 2 abertas), onde se procurou verificar como o funcionário percebe seu relacionamento com os colegas e se o assunto “assédio moral” faz parte de seu conhecimento ou vivência; e por fim na terceira parte, foram utilizadas duas grades com questões afirmativas, em que o respondente deveria indicar em uma escala de 01 (Totalmente satisfeito) a 05 (Totalmente insatisfeito), na primeira grade; e 01 (Concordo totalmente) a 05 (Discordo totalmente), na segunda grade; qual aquela que melhor expressasse sua opinião, ou marcar a opção “não se aplica”, caso a questão não se aplicasse a sua situação.

4.1.1. Perfil sócio demográfico dos respondentes

Neste subitem será apresentado o perfil sócio demográfico dos respondentes, onde estão contemplados gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e posição hierárquica.

Os participantes da pesquisa são em sua maioria do sexo masculino (16), contra 9 de mulheres.

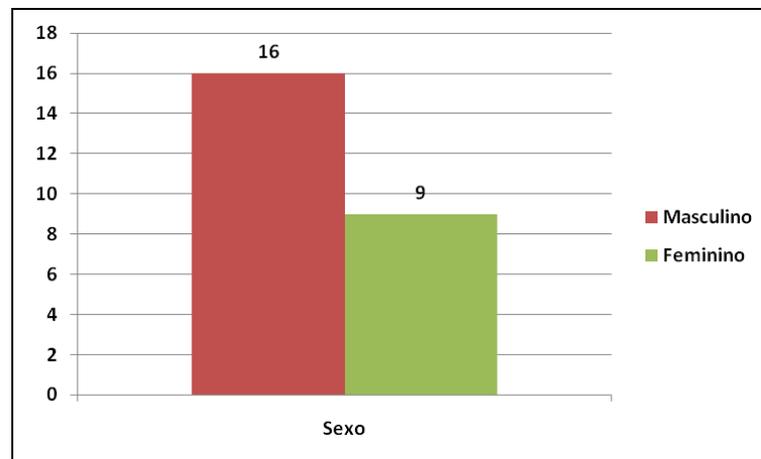


Gráfico 1 - Distribuição por gênero

A faixa etária dos participantes é composta em sua maioria por pessoas entre 30 e 39 anos, sendo que as faixas de 20 a 29 e 40 a 49 têm cinco funcionários cada uma. Funcionários com mais de 50 anos são minoria na agência (são apenas três)

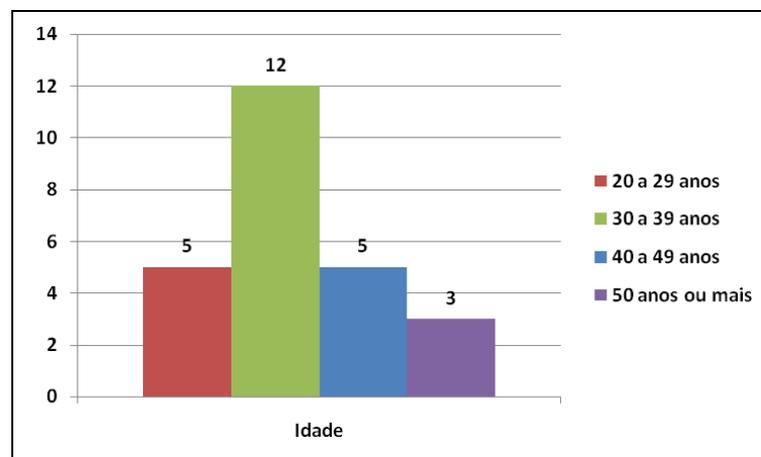


Gráfico 2 - distribuição por faixa etária

Em relação ao estado civil, a grande maioria dos participantes é casada ou vive em união estável (17), outros 7 são solteiros e 1 é divorciado/separado.

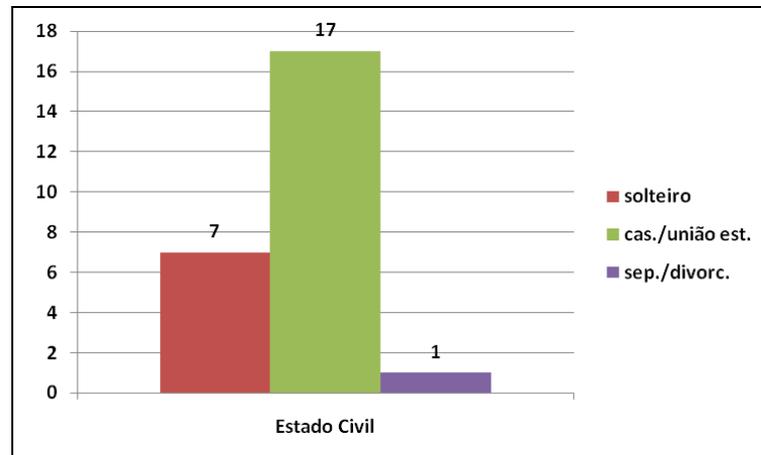


Gráfico 3 - Distribuição por estado civil

A escolaridade entre os respondentes é bastante alta, sendo que treze funcionários possuem curso superior completo, seis estão cursando o ensino superior, cinco tem algum tipo de especialização ou pós-graduação, e apenas um não tem formação acadêmica. Esse resultado pode ter ocorrido devido o incentivo à formação realizada pela empresa seja através de ações como o custeio de parte dos cursos de graduação e pós-graduação, pela formação ser critério de ascensão profissional ou mais recentemente (em 2005), a participação em parceria com o MEC-SEED e Instituições Federais e Estaduais de Ensino, do lançamento do primeiro curso-piloto de Administração da UAB (Universidade Aberta do Brasil), possibilitando assim o acesso ao ensino superior à grande parte de seus funcionários e aos demais da comunidade.

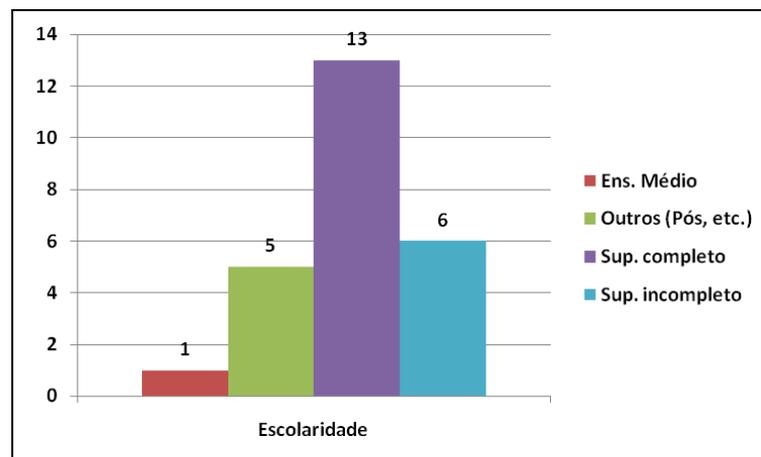


Gráfico 4 - Distribuição por escolaridade

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, a grande maioria é composta por funcionários novos, sendo que onze dos funcionários têm entre 6 e 10 anos de empresa e sete

entre 1 e 5 anos. Os funcionários mais antigos têm entre 16 e 20 anos (4), entre 21 e 25 anos (1) e mais de 25 anos (2).

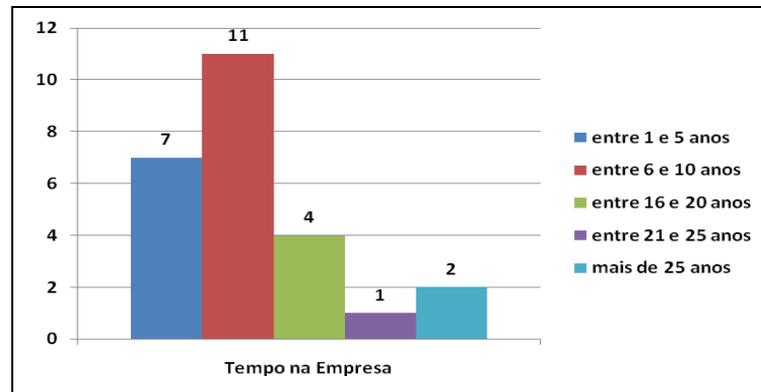


Gráfico 5 - Distribuição por tempo de banco

Do total de respondentes, dezoito têm cargos comissionados, e os outros sete são compostos de escriturários (trabalham 6 horas sem comissão).

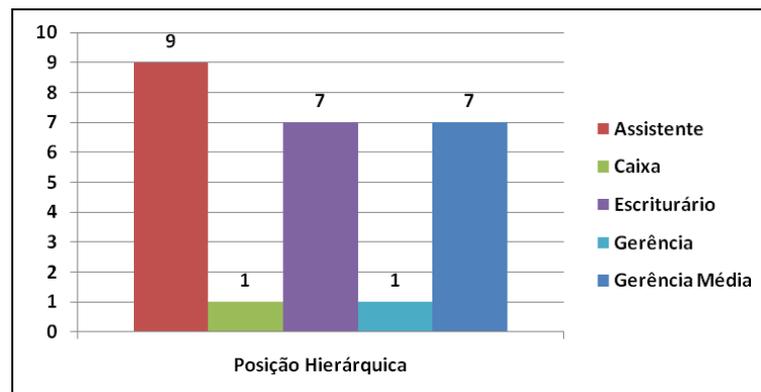


Gráfico 6 - Distribuição por posição hierárquica

4.1.1.1. Distribuição dos cargos por faixa etária e por tempo de serviço na empresa

Quanto à distribuição dos cargos por idade, a maior concentração dos cargos comissionados está na faixa de 30 a 39 anos com 10 comissionados, seguida pelas faixas de 20 a 29 anos com 3 comissionados; de 40 a 49 anos com 3 comissionados e a faixa de 50 anos ou mais com apenas 2 comissionados. Observou-se aqui que os escriturários estão igualmente distribuídos por faixa etária.

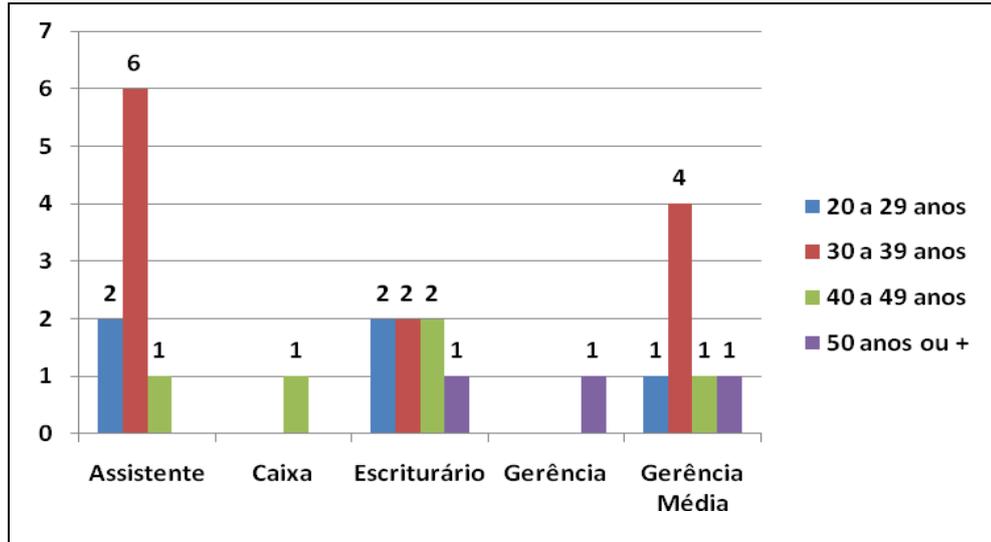


Gráfico 7 - Distribuição dos cargos por faixa etária

Quanto à distribuição dos cargos por tempo de trabalho na empresa, a maior concentração dos cargos comissionados, está na faixa de 6 a 10 anos com 10 comissionados, seguida pelas faixas de 16 a 20 anos com 3 comissionados; de 1 a 5 anos com 2 comissionados e a faixa de 25 anos ou mais com 2 comissionados. Aqui se observa que os escriturários estão mais concentrados na faixa de 1 a 5 anos, quando ainda não tem muita experiência no trabalho.

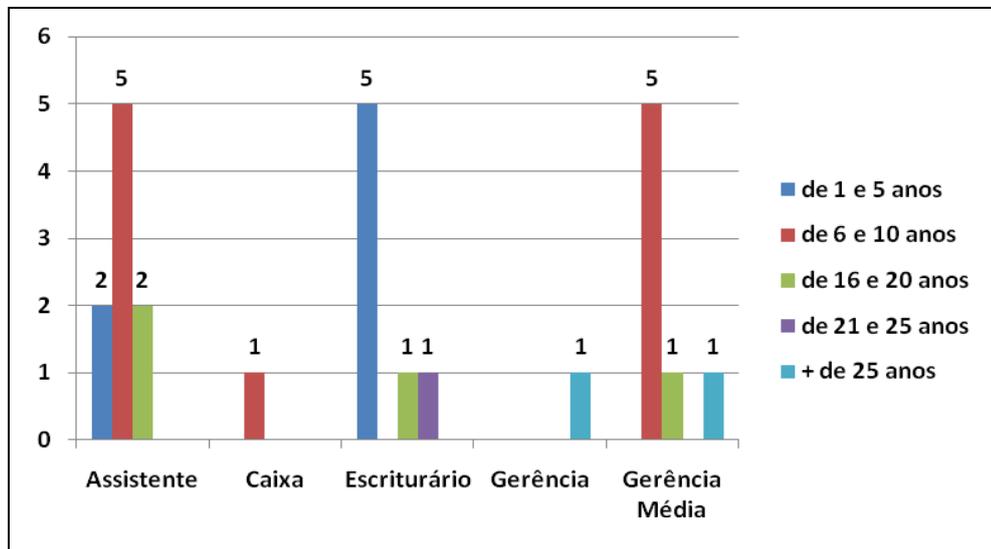


Gráfico 8 - Distribuição dos cargos por tempo de serviço na empresa

A concentração de cargos comissionados em funcionários mais jovens (de 30 a 39 anos) e com menor tempo de serviço na empresa, pode indicar uma mudança no perfil dos funcionários da empresa, um banco público, a exemplo do que já acontece nos bancos privados. Este dado é importante para se entender os conceitos de assédio moral apresentados pelos respondentes. Os dados abaixo, que foram divulgados no Relatório Anual 2008 – Social

– Ambiental – Econômico, da FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos, estão bem próximos do perfil obtido nesta pesquisa.

<i>Tempo de emprego no setor bancário</i>	
até 5 anos	36,30%
Maior que 5 até 10 anos	18,60%
Maior que 15 até 20 anos	16,60%
Maior que 20 até 25 anos	12,60%
Maior que 25 até 30 anos	10,40%

Tabela 1 - Tempo de emprego - Relatório da FEBRABAN 2008

<i>Faixa etária no setor bancário</i>	
abaixo de 25 anos	13,60%
25 a 34 anos	34,80%
35 a 44 anos	30,70%
45 a 54 anos	19,60%
55 anos ou mais	1,30%

Tabela 2 - Faixa etária - Relatório da FEBRABAN 2008

4.1.2. Dados obtidos no questionário – Conhecimento sobre o assédio

Nesta parte do questionário foram apresentadas 10 questões fechadas e 02 abertas, onde se buscou verificar o relacionamento percebido entre os colegas. Também foram apresentadas questões sobre o conhecimento do assédio moral e, se este era reconhecido ou vivenciado pelos respondentes. Para a análise destes dados foi utilizado o programa Microsoft Office Excel, onde se calculou a frequência das respostas, possibilitando assim uma melhor interpretação destes dados, onde se procurou verificar como o funcionário percebe seu relacionamento com os colegas e se o assunto “assédio moral” faz parte de seu conhecimento ou vivência pessoal.

Como pode ser observado nos gráficos abaixo, os funcionários no geral sentem ter um bom relacionamento com os colegas, com exceção de três dos respondentes que sentem ser tratados de forma inferior aos demais.

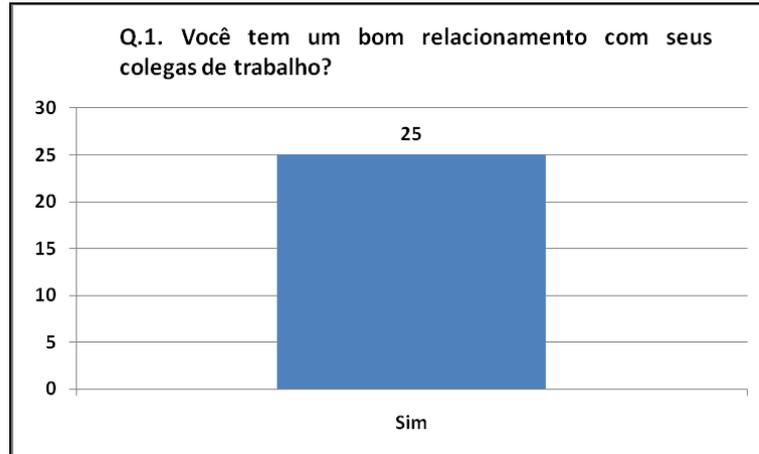


Gráfico 9 - Parte 2 - Questão 1

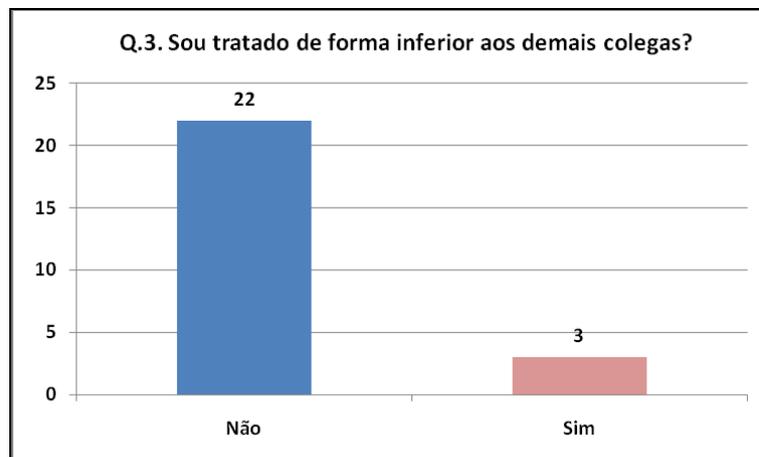


Gráfico 10 - Parte 2 - Questão 3

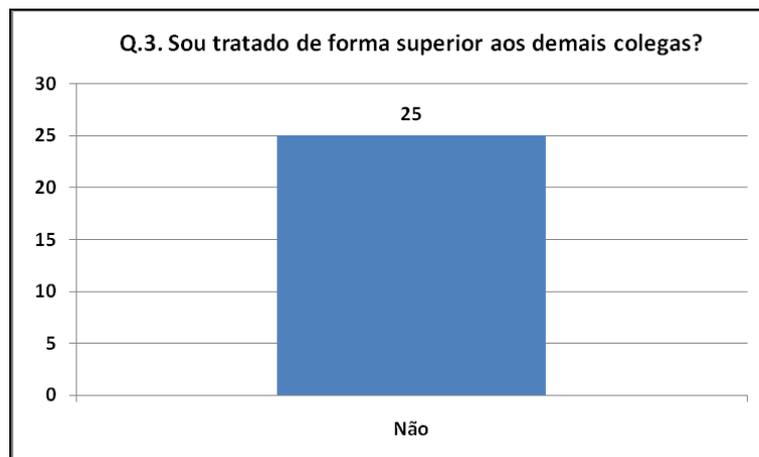


Gráfico 11 - Parte 2 - Questão 4

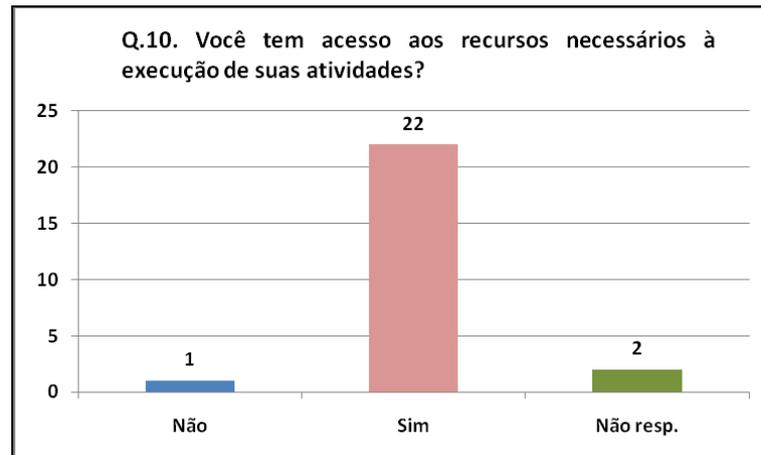


Gráfico 12 - Parte 2 - Questão 10

Quando o assunto “assédio moral” foi apresentado, obteve-se o seguinte panorama: todos respondentes disseram ter ouvido falar sobre o assunto, oito afirmaram ter sofrido constrangimento por parte dos colegas, quatorze conhecem alguém que sofreu constrangimento, seis disseram ter sido vítimas de assédio em algum momento de sua vida profissional e onze que sofrem ou já sofreram danos à saúde relacionados ao ambiente de trabalho. Alguns dos depoimentos dados nesta parte da pesquisa, falaram, por exemplo, de questionamentos feitos por superiores em relação às respostas de uma pesquisa de clima que “não estavam de acordo com a chefia” (respondente 18); “fui muito mal recebido pelo gerente (...) quando vim trabalhar nesta unidade” (respondente 9); “(...) ao estar aprendendo rotinas novas e manifestar preocupação em fazer corretamente, era motivo de constrangimento e ridicularizada pelo superior, que admitiu para outros, que estava se divertindo com a situação do meu sofrimento” (respondente 23); e “no meu setor as pessoas são rotuladas no momento em que chegam (...)”. nota-se aqui, que existem fatores estressantes, além de pressão. Mas até que ponto se pode considerar estes acontecimentos como assédio moral? A percepção dos respondentes quanto ao ocorrido, de que se trata de assédio é correta? Segundo Hirigoyen (2009, p. 30), “o assédio moral caracteriza-se antes de tudo pela repetição”. O que se pode constatar aqui, é que apesar de as situações poderem até serem caracterizadas como agressão ou pressão, não se pôde verificar a repetição das ações.

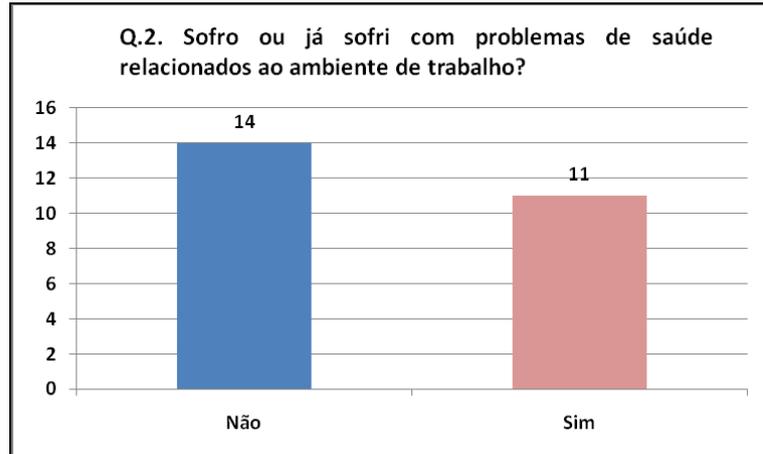


Gráfico 13 - Parte 2 - Questão 2

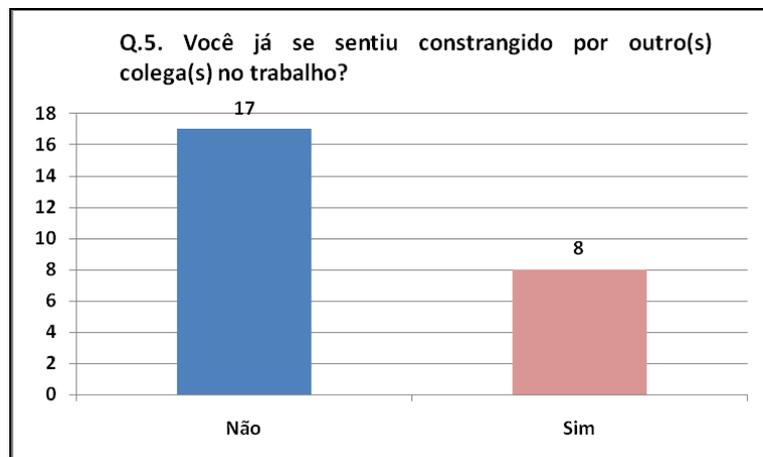


Gráfico 14 - Parte 2 - Questão 5

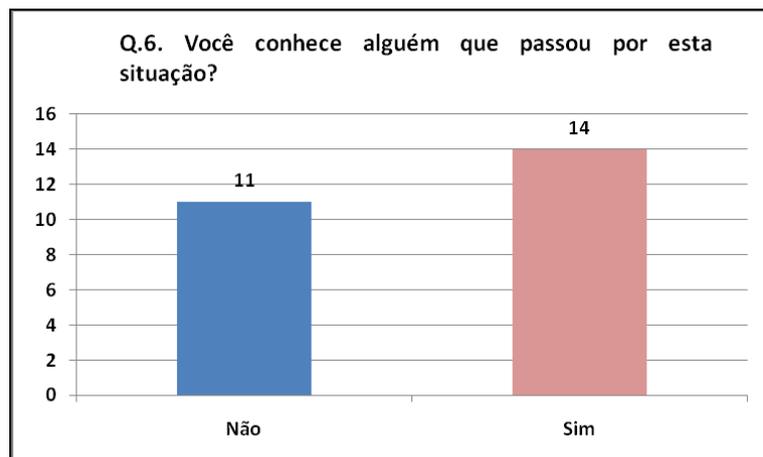


Gráfico 15 - Parte 2 - Questão 6

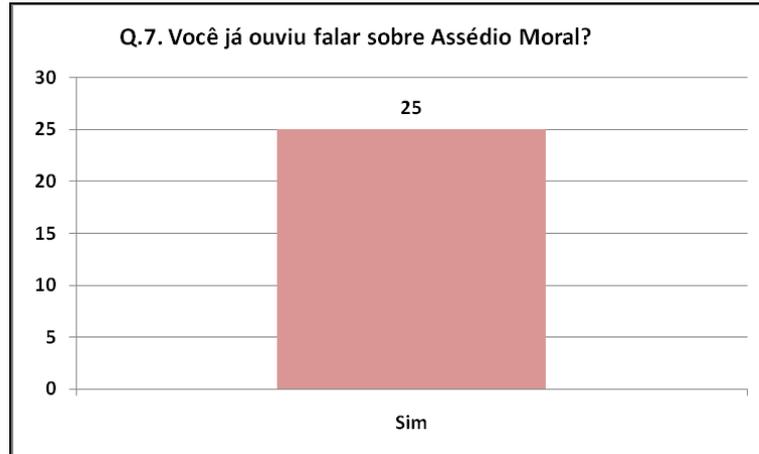


Gráfico 16 - Parte 2 - Questão 7

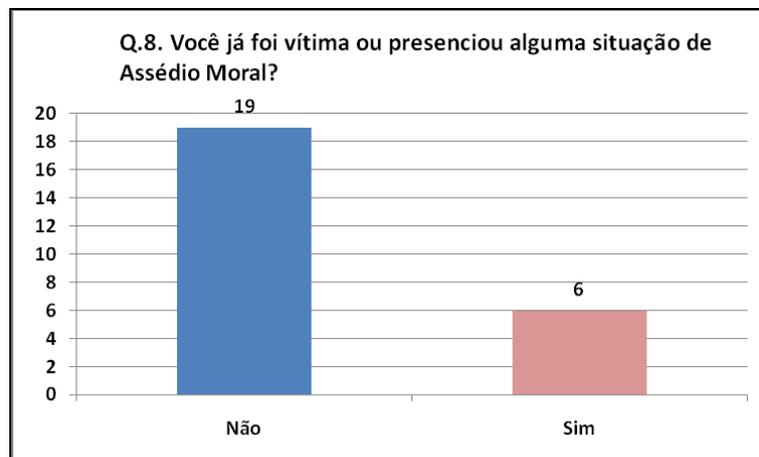


Gráfico 17 - Parte 2 - Questão 8

4.1.3. Dados obtidos no questionário – Questões fechadas

Na terceira parte do questionário foram apresentadas 18 questões (parte “a”), em que os respondentes escolheram em uma escala que ia de 1 (totalmente satisfeito) a 5 (totalmente insatisfeito); e 4 questões (parte “b”), onde os respondentes escolheram em uma escala que ia de 1 (concordo totalmente) a 5 (discordo totalmente); a resposta que melhor representasse sua opinião, ou “não se aplica”, caso a questão não se aplicasse a sua situação. Consideramos aqui, para efeito de análise apenas as respostas válidas, não sendo considerada neste caso, a opção “não se aplica”.

<i>Quanto à liberdade para executar as tarefas, a liberdade de expressão e de opinião sobre o trabalho dos superiores:</i>	
Totalmente satisfeito/satisfeito	16
Indiferente	3
Insatisfeito/totalmente insatisfeito	6

Tabela 3 – Liberdade de expressão e opinião

Conforme a tabela 3, do total de respondentes, apenas seis considerou não ter liberdade para executar suas tarefas, ou de opinião e expressão. A maioria (16) consideram-se livres em seu ambiente de trabalho, e três são indiferentes a este item.

<i>Quanto ao reconhecimento, feedbacks, valorização e incentivo recebido ao seu trabalho:</i>	
Totalmente satisfeito/satisfeito	12
Indiferente	9
Insatisfeito/totalmente insatisfeito	4

Tabela 4 – Reconhecimento e feedbacks

Quanto ao reconhecimento de seu trabalho e feedbacks, representados na tabela 4, nove dos pesquisados se mostraram insatisfeitos ou totalmente insatisfeitos; doze estão satisfeitos ou muito satisfeitos e quatro são indiferentes.

O reconhecimento da identidade profissional no trabalho é essencial. (...) quando os assalariados têm o sentimento de não ser reconhecidos, seja lá qual for seu desempenho, desmotivam-se e não têm mais vontade de se dedicar emocionalmente ao trabalho. (HIRIGOYEN, 2009, p. 199)

<i>Quanto ao relacionamento e cooperação com colegas, superiores e subordinados:</i>	
Totalmente satisfeito/satisfeito	19
Indiferente	3
Insatisfeito/totalmente insatisfeito	3

Tabela 5 – Relacionamento e cooperação

Na questão relacionamento, demonstrada na tabela 5, a satisfação é alta, apresentando apenas três de insatisfeitos ou muito insatisfeitos, enquanto que na segunda parte do questionário, visto anteriormente, todos respondentes disseram ter um bom relacionamento com os colegas.

<i>Quanto à igualdade de tratamento entre funcionários e superiores e igualdade de oportunidades:</i>	
Totalmente satisfeito/satisfeito	14
Indiferente	3
Insatisfeito/totalmente insatisfeito	8

Tabela 6 – Igualdade de tratamento

No item igualdade de tratamento e de oportunidades (tabela 6 acima), constata-se um índice de insatisfação de oito dos respondentes, no entanto, na segunda parte do questionário, apenas três dos respondentes disseram ser tratados de forma inferior aos demais.

<i>Quanto à rotina de trabalho, estresse, volume de trabalho e informações necessárias a sua execução:</i>	
Totalmente satisfeito/satisfeito	15
Indiferente	4
Insatisfeito/totalmente insatisfeito	6

Tabela 7 – Rotina de trabalho

Na tabela 7, verifica-se que quanto à rotina de trabalho, a maioria (15) disse estar satisfeitos ou muitos satisfeitos, enquanto que seis estão insatisfeitos ou muito insatisfeitos.

<i>Executo meu trabalho sem causar lesões ou aumento do estresse:</i>	
Concordo totalmente/concordo	17
Indiferente	3
Discordo/discordo totalmente	5

Tabela 8 – Doenças relacionadas ao trabalho

Conforme a tabela 8, cinco dos respondentes admitiram não conseguir executar suas tarefas sem causar lesões físicas ou aumentar seu estresse, dezessete disseram não ter problemas de saúde relacionados ao trabalho e três não concordam nem discordam.

<i>O trabalho que executo está além ou aquém da minha capacidade:</i>	
Concordo totalmente/concordo	7
Indiferente	2
Discordo/discordo totalmente	16

Tabela 9 – Trabalho acima ou abaixo da capacidade

Quanto à percepção dos respondentes sobre sua capacidade para o trabalho, dezesseis não concordam que o trabalho executado esteja acima ou abaixo de sua capacidade, enquanto sete concordam que o trabalho não condiz com sua capacidade, sendo que destes, todos consideraram que o trabalho está abaixo de sua capacidade.

4.2. ENTREVISTAS

Após a análise destes dados, foram selecionados oito participantes para a aplicação da entrevista estruturada, na qual se procurou manter a mesma proporção hierárquica dos respondentes do questionário. A entrevista foi aplicada no dia 29 de outubro de 2010, no período da manhã e no ambiente da agência e dos oito funcionários pré-selecionados para a entrevista, apenas um teve que ser substituído por não poder participar da entrevista em razão de atividades de trabalho que precisavam ser concluídas. A substituição foi de um escriturário por um assistente, visto que outros escriturários não se encontravam presentes no período autorizado para a aplicação da entrevista.

Será apresentado neste momento, o perfil dos participantes da entrevista, onde se buscou manter a mesma proporção de distribuição dos cargos encontrados na primeira parte da pesquisa, sendo apenas este o critério utilizado para a seleção dos funcionários entrevistados.

Os participantes entrevistados apresentaram o seguinte perfil:

- quatro do sexo masculino e quatro do sexo feminino;
- cinco têm entre 30 e 39 anos, um têm entre 20 e 29 anos, um têm entre 40 e 49 anos e um têm 50 anos ou mais;
- quatro são casados/união estável, três solteiros e um separado;
- quatro têm pós graduação, três têm superior completo e quatro está cursando a graduação;
- cinco têm entre 5 e 10 anos de banco, dois têm entre 16 e 20 anos, e um têm 25 anos ou mais de banco; e,
- quatro são assistentes, três de gerência média e um escriturário.

A entrevista estruturada foi elaborada com o objetivo de obter dos entrevistados, suas percepções, seus conceitos e opiniões sobre o que é assédio moral, e permitindo desta forma responder ao objetivo da pesquisa. A seguir os resultados obtidos com a entrevista serão apresentados. No início da entrevista, foram feitas perguntas sobre o os entrevistados gostavam em seu trabalho e o que mudariam se pudessem. O objetivo destes questionamentos

foi deixar o entrevistado mais à vontade, permitindo desta forma que as questões seguintes fossem respondidas com maior tranquilidade, devido à natureza do assunto pesquisado.

Dentre os motivos apresentados sobre o porquê gostavam de trabalhar, o contato com o cliente, a diversidade do trabalho e resolver problemas estão entre as mais citadas. O acompanhamento do crescimento e desenvolvimento das empresas atendidas foi outro fator citado como importante para satisfação com o trabalho. “(...) eu consigo resolver um problema diferente, conhecer um produto diferente, é isso que eu gosto, esta é a vantagem de trabalhar com cliente” (entrevistada 03)

No questionamento sobre o que mudaria no ambiente de trabalho, a comunicação e o relacionamento interno foram os itens mais citados, além de independência para resolver problemas.

“(...) Eu tentaria mudar a percepção que a gente tem de equipe dentro da agência. (...) porque hoje eu vejo que são grandes grupos que se tem dentro da agência, nem todos com o mesmo objetivo” (entrevistado 08)

4.2.1. O que os funcionários entendem por assédio moral

Neste item foram consideradas as opiniões dos funcionários do segmento não gerencial, a fim de se estabelecer as diferenças entre os dois segmentos (gerencial e não gerencial) quanto ao seu entendimento sobre o tema.

Os funcionários, quando perguntados sobre o significado do assédio moral, foram citados como exemplos, provocar de maneira agressiva dentro do trabalho, passar serviço superior a demanda, humilhação, falta de respeito, pressão por trabalho, constrangimento, solicitar serviços fora do horário de trabalho, chamar a atenção na frente de outros e gritar com os funcionários.

“Eu acredito que acontecia o fato, só que meio que se ridicularizava, ah é normal berrar com o colega no meio da sala como se não fosse nada, então todo mundo achava a coisa engraçada, mas a gente não gosta muito de falar” (entrevistada 03)

“O assédio moral é alguém, algum superior ou colega que te humilha, que te trata mal, que te faz sentir mal realizando teu trabalho ou como pessoa.” (entrevistada 05)

Quanto aos meios para se evitar a ocorrência de assédio moral, a comunicação é vista como ponto principal para se combater o assédio dentro da organização, além do respeito ao próximo. “Chefiar os subordinados com respeito pode evitar diversos problemas de mal-estar na empresa, o que permite também, melhorar a produtividade” (HIRIGOYEN, 2009, p. 316). Aqui se observa que os entrevistados percebem uma necessidade de maior esclarecimento sobre o assunto, de maneira que seja mais fácil identificar a existência desta forma de agressão. A forma de se atingir os objetivos propostos pela empresa deveria ser discutida e compartilhada com o grupo, segundo um dos entrevistados, poderia evitar a ocorrência do assédio.

“A empresa determina os objetivos e a gente tem que cumprir, mas a forma de atingir estes objetivos é que poderia ser mais bem discutida entre todos. (...) uma discussão mais ampla dos objetivos, de como atingi-los, o que será feito para atingi-los, resolveria o problema de assédio.” (entrevistado 08)

Assim como no item anterior, o combate ao assédio, na opinião dos respondentes, passa pela disseminação da informação, mas nota-se certa apreensão sobre quanto a falar sobre o assunto. Também é citado como forma de combate, a supervisão, orientação e treinamento dirigido aos possíveis assediadores.

“Com muita informação sobre o assunto Eu acho que o assédio existe e muito, mas as pessoas não podem falar se sentem coagidas a não falar.” (entrevistada 05)

“(...) a pessoa que é a responsável por proceder desta forma, deve ser supervisionada, deve ser orientada, deve receber treinamento e por que não um puxão de orelha.” (entrevistado 04)

“(...) tem uma pressão muito grande para que tu não fale nada. Se tu falar, tu vai te dar mal sabe, tenho esse sentimento (...).” (entrevistado 08)

Segundo Hirigoyen (2009, p. 192) a comunicação mudou no mundo das empresas, ficando mais técnica, impessoal, e artificial. Fala-se por meio de memorandos e e-mails, o que se reflete na forma de administrar as relações. Foram introduzidas escalas de avaliação e critérios de referência, e não se trocam mais informações. Estes métodos acabam por se tornar incapazes de melhorar as relações interpessoais.

Outro ponto abordado na entrevista foi sobre qual seria a atitude que alguém que testemunhe o assédio deveria ter. As opiniões neste ponto convergem para o mesmo ponto: deveria denunciar e se solidarizar com a vítima, dando apoio e tentando comunicação com o agressor a fim de saber o que está acontecendo. Mas da mesma forma, há convergência

também quanto à apreensão de que se a denúncia for feita, haverá retaliações, pois não está claro para os funcionários como são conduzidas as denúncias deste tipo.

“Esse funcionário deveria denunciar, alguém deveria denunciar, isso seria o correto, denunciar até como espectador, não como participante, seria mais neutro, mas isso aí pode trazer conseqüências para quem denuncia como não se sabe bem qual que é a política, até mesmo quem poderia denunciar leva medo, leva medo de sofrer represália.” (entrevistado 04)

“Eu acho que tem que ter coragem, ele vai sabendo que se fizer a denúncia, vai ter retaliação (...).” (entrevistada 06)

“Acho que dificilmente as pessoas queiram se meter nesse tipo de coisa, de se envolver.” (entrevistado 02)

Quando foi solicitado aos entrevistados que definissem com suas próprias palavras o que é assédio moral, vários foram os entendimentos. Entre os quais se pode citar:

“Acho que é constrangimento e abuso de poder.” (entrevistada 03)

“O assédio moral para mim é o constrangimento da pessoa diante de seus colegas, ridicularizando e menosprezando as pessoas, de maneira intelectual ou não.” (entrevistada 06)

“Eu vejo como sendo assédio moral, uma forma disfarçada de cobrar resultados, ao preço que for de acordo com o que o banco pede, com o que o banco quer atingir.” (entrevistado 08)

“O assédio moral é uma pessoa, um ser humano, tratando outro ser humano de uma forma que ele não gostaria de ser tratado, é isso que o assédio moral é, tratar mal.” (entrevistado 04)

4.2.2. O que os gerentes entendem por assédio moral

Aqui se considerou as opiniões dos funcionários do segmento gerencial, que foram comparadas às opiniões do segmento não gerencial, anteriormente apresentadas, subsidiando desta forma o entendimento sobre as diferentes percepções do que é assédio moral.

Para os funcionários do segmento gerencial, assédio moral significa exigir alguma coisa que não faça parte da função ou cargo ocupado pelo funcionário, ser pressionado para atingir metas, ou exigir coisas de cunho pessoal ou que não estejam relacionados ao trabalho. Cabe aqui ressaltar que dos três funcionários do segmento gerencial entrevistados, dois estão

na faixa de 30 a 39 anos, com tempo de empresa entre 6 a 10 anos; e um na faixa de 40 a 49 anos, com tempo de empresa de mais de 25 anos.

“(…) fazer pressão para fazer alguma coisa fora do teu horário de trabalho, ou que te perturbe na tua vida pessoal, ou exigir alguma coisa de cunho pessoal, que não esteja relacionado ao trabalho, acho que isso poderia configurar assédio moral.” (entrevistado 01)

“(…) uma pressão para fazer alguma coisa que não precisava fazer, mas quando alguma coisa vem de cima, você tem que fazer não é.” (entrevistado 02)

Para os gerentes, para o assédio moral ser evitado ou combatido, deve existir treinamento para os cargos de chefia, além da criação de comitês para tratar do assunto. Também é desejável uma postura ética e profissional, em que os atores cumpram o que é proposto para o seu cargo.

“Todas as pessoas fazendo aquilo que é desejado ou proposto para o seu cargo de trabalho.” (entrevistada 07)

“(…) quem tem cargo de chefia, tem que passar por um treinamento para conseguir conduzir as coisas de uma maneira tranqüila. (...) claro que quem está cobrando e está exigindo tem que saber fazer isso de uma maneira adequada e respeitosa. (...) o ser humano também é falho, e pode exagerar algum tipo de cobrança.” (entrevistado 01)

Quanto ao comportamento esperado de quem testemunha o assédio, o posicionamento dos gerentes mais jovens, foi a de que o apoio deve ser dado se o fato estiver evidenciado, ou então tentar comunicação com o assediador, e que pode tratar-se de alguém com perfil mais enérgico. Quanto à opinião do funcionário mais velho, a testemunha deve denunciar.

“Eu acho que se é alguma coisa evidenciada, ele tem que apoiar a outra pessoa e no extremo da situação tem que denunciar. Quando se trabalha num ambiente que é extremamente carregado e pesado, é difícil, as pessoas podem às vezes exagerar (...)” (entrevistado 01)

As definições oferecidas pelos entrevistados foram:

“Eu acho que seria uma maneira desrespeitosa de conduzir um assunto que não faz parte da obrigação do funcionário na sua jornada de trabalho.” (entrevistado 01)

“É tu cobrar alguma coisa sem ter motivo. Se tem motivo, tudo bem, tu está na tua função, mas tem que ver se está cobrando da maneira correta.” (entrevistado 02)

“Imputar ao colega responsabilidades que devem ser de todos.” (entrevistada 07)

Aqui chama a atenção o depoimento de um dos gerentes sobre o assédio, após lhe ser apresentado o conceito de assédio moral e algumas das formas de agressão utilizadas. Para

este entrevistado o assédio sexual seria pior do que o assédio moral, pois em sua concepção o abalo moral sofrido seria mais fácil de ser compartilhado do que quando ocorre o assédio sexual, visto que muitas vezes há o agravante de a vítima do assédio sexual ter um relacionamento amoroso, o que dificultaria sua denúncia. O entrevistado considerou aqui o assédio sexual sofrido pelas mulheres. Fazendo um contraponto interessante, está o depoimento de uma entrevistada, de nível não gerencial que se posicionou de maneira inversa, visto que em sua opinião, o assédio moral é muito mais grave do que o sexual por ser muito mais sinuoso mais escondido e difícil de ser verificado.

“Quando tu te sente abalado moralmente, tu vai conversar com alguém e tudo e vai conseguir dividir esta angustia, agora na questão do assédio sexual, muitas vezes tu não consegue dividir isso com ninguém, e tu ainda vai ficar rotulado.” (entrevistado 01)

“O banco por ser grande, tem muitos mais homens que mulheres, mas eu acho que o assédio moral é muito mais grave, é muito mais sinuoso, é mais escondido, e a pessoa se cala com medo.” (entrevistada 05)

4.2.3. Como os diferentes entendimentos sobre o que é assédio refletem nas relações de trabalho

Ao serem convidados a refletir sobre como o assédio moral reflete nas relações de trabalho, as opiniões foram as mais variadas, mas teve um ponto comum, o de que a pessoa assediada, ferida em sua auto-estima, perde a vontade de trabalhar, se sente desvalorizada, e a baixa produtividade é consequência direta da violência sofrida, podendo ocasionar doenças como depressão. O sofrimento imposto à vítima, afeta o todo, que mesmo sem consciência do que acontece se vê afetado, e muitas vezes acabam por piorar a situação, já que o assediado é visto como alguém que não produz, um fardo que se tem que carregar.

“(…) sempre tem que ter o compromisso pessoal de entender algumas situações, acho que tem que ter o nosso compromisso de se dedicar, cumprindo com suas funções, uma porque o chefe exige, mas principalmente porque aquilo ali vai fazer bem para o grupo, e também não só em termos de clima ou por estar atingindo um resultado, mas também, principalmente pela questão financeira. (...) Aqui no banco a gente sabe que se de repente um ou dois funcionários, deixarem a desejar, eles prejudicarão o resultado da agência e consequentemente 28 a 30 funcionários que dependem de uma remuneração extra” (entrevistado 01)

“(...) eu sempre procuro enxergar as coisas como um todo, então acho que se alguém tá cobrando, desde que seja uma cobrança de maneira adequada, para ti fazer alguma coisa é porque tem que chegar a algum lugar, e o que o funcionário tem que ter em mente é que se atingir um objetivo todo mundo sai ganhando, não é só o chefe, todo mundo tem uma remuneração aqui que tem a possibilidade de ser ampliada em função dos resultados que o grupo atinge, então acho que tem que ter esse pensamento.” (entrevistado 01)

“Eu acho que afeta bastante a pessoa que tá sofrendo, estresse, depressão, preocupação (...).” (entrevistada 03)

“Quando o assédio moral começa, quando ele se estabelece, a relação de trabalho por si só já está esfacelada, não há muito que juntar para tentar fazer uma relação de trabalho. Se torna um convívio forçado no dia-a-dia onde o que faz o papel de assediador acaba com a vontade do assediado de se relacionar, de trocar informações, de fazer o dia-a-dia de o serviço funcionar. Isso faz com que o assediado se aliene e aceite qualquer coisa até conseguir uma vaga em outro lugar, ou troque a situação do serviço.” (entrevistado 04)

“A questão emocional do assédio, toca na auto-estima, na questão de tu te sentir competente, de tu te realizares, ela te afeta completamente, por maior que seja a formação que tu tenhas, porque é uma coisa muito mais forte do que tu ter ou não capacidade, porque quando uma pessoa está bem, ela pode não saber fazer, mas ela confia nela e vai adiante.” (entrevistada 05)

“Eu tive um estresse muito forte, fui afastada do serviço pelo médico do trabalho, eu passava mal, tinha tonturas, e estava sofrendo este tipo de coisa. A cada dia que eu saía de casa para ir para o trabalho eu já ia apavorada, temendo este tipo de agressão (...).” (entrevistada 06)

“Eu acho que contribui para um clima de competição entre os funcionários e muitas vezes, todos querem mostrar trabalho, não importa a que preço e o que precisa ser feito para isso.” (entrevistado 08)

4.2.4. Como as normas do banco funcionam no sentido de coibir a prática de assédio moral

Para a maioria dos entrevistados, as normas não são claras, não havendo discussão sobre o assunto de forma efetiva dentro das unidades. Para alguns, as normas existentes apenas cumprem uma função burocrática, para que formalmente se possa dizer que a instituição está zelando pela prevenção e combate ao assédio. Embora a maioria dos funcionários entrevistados não tenha conhecimento ou clareza sobre as normas existentes, eles entendem que a responsabilidade maior pelo combate é da instituição, que deve proporcionar meios para que o ambiente de trabalho seja o melhor possível, a fim de permitir o bom

desempenho profissional e que se obtenha a maior produtividade possível sem que o funcionário seja desrespeitado em sua dignidade e condição de ser humano,

“Eu acho que a responsabilidade da empresa é treinar efetivamente as pessoas que exercem cargo de chefia, e manter os canais disponíveis para os funcionários. O setor bancário hoje é um setor muito pesado, de metas arrojadas e de resultados cada vez mais competitivos entre um e outro banco, então não tem muito limite para as coisas. O que eles têm que fazer é tentar sair um pouco disso, e resguardar o funcionário, porque funcionário desgastado ou abalado é um a menos para produzir da maneira que é esperada.” (entrevistado 01)

“a empresa tem que se preocupar em tomar uma atitude logo, para que as coisas não repercutam mais do que deveriam, pois a imagem da empresa que faz isso pode ficar abalada.” (entrevistado 02)

“A empresa não participa diretamente do assédio, mas ela pode se tornar conivente com o passar do tempo, porque ela pode deixar esta prática, ser uma prática padrão. (...) O assédio moral só provem de pessoas, não da própria máquina da empresa, então a pessoa assedia, com certeza tem um superior que observa isso e se não é conivente, é negligente por não tomar nenhuma atitude.” (entrevistado 04)

“Enquanto tu estás aqui dentro, a gerência, a administração, é responsável por te dar condições para que tu possas trabalhar bem, fazer um trabalho bem feito, sem sofrimento, sem assédio.” (entrevistada 05)

“Ela é responsável pelos funcionários que tem em seu quadro profissional. Se estas pessoas não se adaptam ou criam outras situações, a empresa tem que se responsabilizar por eles, inclusive com demissão, se for o caso” (entrevistada 07)

Segundo Hirigoyen (2009, p. 312), a intervenção precoce ao assédio moral, é fundamental para se evitar que os efeitos nocivos à saúde dos trabalhadores se instalem. Neste ponto se observa que a fala dos entrevistados condiz com o que a autora apresenta sobre a responsabilidade da empresa na gestão e prevenção do assédio moral, como forma de reduzir os riscos profissionais dentro da empresa, “A prevenção do assédio moral deve fazer parte de uma política geral de prevenção de riscos profissionais, pois a saúde no trabalho, inclusive a saúde psíquica, é um direito fundamental dos empregados.” (HIRIGOYEN, 2009, p. 312)

4.2.5. As normas são consideradas suficientes pelos funcionários

Aqui se buscou entender como os funcionários vêem as normas existentes, se são suficientemente divulgadas, se são oferecidas ferramentas para a prevenção e para o combate ao assédio moral, e se os funcionários se sentem seguros para utilizar estas ferramentas.

Conforme já apontado no item anterior, os funcionários, em sua maioria, não conhecem as normas, e não tem muita clareza sobre seu conteúdo, e todos concordam em que as normas sobre o tema não são muito divulgadas.

“O banco já faz um pouco disso, só que eu acho que fica muito no nível de diretoria, por exemplo, a gente recebeu um comunicado, um livreto, com vários itens sobre assédio moral, informando como é que é e o que não é, só que eu acho que quando chega ao nível de administração, o que para a administração não seria assédio moral, eu posso entender como um assédio moral.” (entrevistada 03)

“Se são suficientemente divulgadas acho que não. Também eu não fui atrás (...).” (entrevistado 02)

“A gente ganhou uma vez um jornalzinho falando de assédio moral, e não tinha assim muitas informações, e a gente parou nunca mais se ouviu falar, é uma coisa que não é comentada, não é discutida.” (entrevistada 05)

Quanto às ferramentas, foram citados a ouvidoria e os comitês de ética e o código de ética da empresa, recentemente criados para conduzir assuntos relacionados ao assédio moral, mas não somente a ele.

“Acho que sim, o banco tem criado comitês, tem canais à disposição (...).” (entrevistado 01)

“Nós temos a ouvidoria. Então eu acho que o banco oferece, mas quanto tu te sentir à vontade para utilizar, isso eu não sei.” (entrevistada 03)

“Se a pessoa faz uma denúncia, qual que é a consequência disto? Não há divulgação de notícias de ninguém dentro do banco, que se saiba pelos meios oficiais, se foi verificado que havia uma situação de assédio qual a atitude que o banco tomou.” (entrevistado 04)

“Não, simplesmente a gente recebe um jornalzinho superficial, só para dizer que a empresa teoricamente se preocupa na prática não existe nada.” (entrevistada 05)

Já no quesito segurança para utilizar as ferramentas disponíveis, o nível de apreensão é alto, muitos consideram que haveria discriminação e retaliação ao funcionário que denunciasse o assédio, assim como ficaria marcado em sua ficha funcional, interferindo assim em suas carreiras e oportunidades futuras. A preocupação quanto à segurança do funcionário que denuncia o assédio moral é demonstrada em Freitas (2008), quando é sugerida a criação de ferramentas assegurassem a confidencialidade das denúncias.

“Acredito que pelo tamanho da empresa, pela estrutura, e pela maneira como as coisas são conduzidas, que a empresa como um todo não veria isso como o funcionário ficar marcado com aquilo, mas é uma situação bem delicada.” (entrevistado 01)

“Eu acho que se tiver uma ferramenta, acho que tem que confiar.” (entrevistado 02)

“Não, porque não se sabe hoje o quê que acontece com quem assedia. Porque quem assedia normalmente é um superior hierárquico, e o banco não vai mexer nessa pessoa, ou se mexe não é comentado, não é publico não se sabe. (...) Mas existe a possibilidade de ser discriminado sim, pelos próprios colegas e superiores, eu acredito nisso.” (entrevistado 04)

“O assunto é um tabu. Então acho que se alguém usar estas ferramentas vai ficar marcado, vai ficar mal visto.” (entrevistada 05)

“Sem duvida nenhuma, pode ser penalizado, discriminado sim. Eu não tenho a menor duvida quanto a isto.” (entrevistada 06)

“Eu penso que sim, que seria discriminado em algum momento, com certeza isso ficaria marcado na minha ficha funcional.” (entrevistado 08)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O assédio moral é uma forma de violência que tem encontrado terreno fértil no atual modelo de organização do trabalho, e por sua complexidade e dificuldade em ser percebido, é importante seja compreendido, a fim de evitar e coibir sua prática dentro das empresas.

O Banco Alfa é um banco público bicentenário, atualmente com mais de cem mil funcionários, que atuam no mais diversos pontos do país e do mundo. A unidade pesquisada conta com 26 funcionários, distribuídos entre as funções de gerência administrativa, gerência média, assistente, caixa e escriturário. O objetivo geral desta pesquisa foi “Identificar como os funcionários da Agência Stigma, do Banco Alfa (banco público) entendem o que é assédio moral”.

Para tanto foi efetuada pesquisa, utilizando-se um questionário com questões fechadas (APÊNDICE A) e uma entrevista com questões estruturadas (APÊNDICE B) junto a uma parcela dos funcionários inicialmente pesquisados. Tanto o questionário como a entrevista foram aplicados em outubro de 2010. A partir das respostas dadas e do referencial teórico utilizado, buscou-se responder ao objetivo geral proposto.

Após a análise dos dados apresentados, concluiu-se que a concepção de assédio moral tem diferenças entre o segmento gerencial e o não gerencial. Enquanto que no segmento não gerencial a noção de como ocorre o assédio e o que o caracteriza é mais apurada, no segmento gerencial, principalmente junto aos gerentes mais jovens, nota-se uma maior tolerância quanto a condutas abusivas.

Há nas falas dos entrevistados a preocupação com a comunicação, tanto entre os funcionários, como entre a instituição e o corpo funcional, como forma de se evitar e combater o assédio moral. Constatou-se também que a maioria dos funcionários, apesar de já terem ouvido falar sobre o assédio moral, não conhece as normas da empresa ou as ferramentas disponíveis para o combate ao assédio.

Existe também uma grande preocupação quanto às conseqüências que podem surgir para quem se dispuser a falar sobre ocorrências de assédio dentro da empresa. O medo de se envolver e de sofrer discriminação ou retaliações fica evidenciado nas falas dos respondentes.

Este medo, aliado a tolerância em relação a situações abusivas, às vezes consideradas “engraçadas” pode propiciar o surgimento do assédio moral. Entre os fatores do assédio que comprometem as relações de trabalho, a desumanização dos funcionários, apesar de não ter sido citada especificamente, é algo que se pôde inferir após a análise das entrevistas, e que é percebido pelos ensinamentos de Hirigoyen (2009, p. 189), onde a autora descreve como a pressão e as cobranças que sofremos, podem nos tornar insensíveis, pois já não nos envolvemos emocionalmente, e não sabemos mais ser solidários, ou companheiros. Negamos a nós mesmos e não vemos o sofrimento à nossa volta. A urgência do tempo e da produção não permite que nos comprometamos com o outro.

Constata-se que neste novo cenário, em que a nova organização do trabalho bancário, onde o excesso de competitividade, as mudanças no mercado, o risco do desemprego, com metas cada vez mais altas e a flexibilização de funções, além da exigência de produtividade cada vez maior, constitui um ambiente favorável ao surgimento do assédio. A predisposição dos atores de tolerar atos abusivos, encarando-os muitas vezes como algo “engraçado” e aliado a isto, o medo de ficar “marcado” apenas aumentam as chances da ocorrência do assédio. Estes aspectos são encontrados em Freitas (2008), onde a autora enfatiza a vulnerabilidade dos trabalhadores bancários, expostos ao desemprego, aos baixos salários, a alta competitividade e deterioração do clima de trabalho como consequência do foco econômico da nova configuração do trabalho bancário. Finalmente, observa-se também que apesar de existirem normas sobre o assunto dentro da empresa, os funcionários não as conhecem, sendo que eles sentem necessidade de maior divulgação sobre o tema.

O desenvolvimento da presente pesquisa teve como limitações, o pouco tempo disponível para a realização deste estudo.

Para futuras pesquisas sobre o tema deste trabalho, sugere-se pesquisar a qualidade da informação oferecida pela empresa, e o real interesse dos funcionários e administradores em utilizá-las no combate e prevenção ao assédio moral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho. Coleção Primeiros Passos. V 13. São Paulo, Circulo do Livro (licença editorial da Ed. Brasiliense). 1991. 188 p.

ARAUJO, Ângela Maria Carneiro; CARTONI, Daniela Maria; JUSTO, Carolina Raquel D. Mello. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. Rev. bras. Ci. Soc., São Paulo, v. 16, n. 45, fev. 2001. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092001000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 16 ago. 2010.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. Violência, Saúde e Trabalho: uma jornada de humilhações. São Paulo: Educ, 2006, 235 p.

CARRION, Rosinha. Assédio Moral no Trabalho: Um estudo com “Suspiros” Etnográficos das Relações de Poder nas Organizações. Revista de Estudos Cabo-Verdianos, Ano II, n. 2 de Dezembro de 2008, p. 119-135.

DEJOURS, Christophe. A banalização da injustiça social. 7 ed. - reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2007. 158 p.

FEBRABAN. Relatório anual do setor bancário. Relatório Anual 2008 – Social – Ambiental – Econômico. São Paulo, SP. Disponível em http://www.febraban.org.br/p5a_52gt34++5cv8_4466+ff145afbb52ffrtg33fe36455li5411pp+e/sitefebraban/Febraban_RA_2008_web.pdf. Acesso em 02 nov. 2010.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n. 2, pág. 8-19, abr./jun., 2001. Acessado em 10/01/2010.

FREITAS, Maria Ester, HELOANI Roberto e BARRETO Margarida Maria Silveira. Assédio moral no trabalho. São Paulo, Cinge Learning, 2008. 124 p.

FREITAS, Maria Ester de. Quem Paga uma Conta do Assédio moral não trabalho?. RAE electron., São Paulo, v. 6, n. 1 de Junho de 2007. Disponível a partir do

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482007000100011&lng=en&nrm=iso. Acesso em 04 de julho de 2010.

GUEDES, Márcia Novaes. Terror Psicológico no Trabalho. 2. ed. São Paulo: Ltr, 2005

GUIMARAES, Liliana Andolpho Magalhães; Rimoli, Adriana Odalia. "Mobbing" (Assédio psicológico) no Trabalho: Uma síndrome multidimensional psicossocial. *Psic.: Teor. e Pesq.* Brasília, v. 22, n. 2, agosto 2006. Disponível a partir do http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722006000200008&lng=en&nrm=iso. Acesso em 22 de julho de 2010.

Heloani, Roberto. Assédio moral: Um Ensaio sobre a expropriação da Dignidade no trabalho. *RAE electron.*, São Paulo, v. 3, n. 1 de Junho de 2004. Disponível a partir do http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100013&lng=en&nrm=iso. Acesso em 04 de julho de 2010.

HIRIGOYEN Marie-France. Assédio moral: a violência perversa do cotidiano. 12 ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2010. 223 p

HIRIGOYEN, Marie-France. Mal-estar no Trabalho. Redefinindo o assédio moral. 4 ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2009. 350 p.

MACIEL, Regina Heloisa et al. Auto relato de Situações constrangedoras Trabalho e Assédio moral não Bancários nos: Uma fotografia. *Psicol. Soc.*, Porto Alegre, v. 19, n. 3, dezembro 2007. Disponível a partir do http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000300016&lng=en&nrm=iso. Acesso em 04 de julho de 2010.

PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. Assédio Moral: uma responsabilidade corporativa. 1 ed. São Paulo. Ícone. 2006. 271 p.

PIÑUEL Y ZABALA, Iñaki Piñuel y. Mobbing – Como sobreviver ao assédio psicológico no trabalho. São Paulo. Loyola. 2003. 313 p.

ROCHA, Décio; DEUSDARA, Bruno. Análise de conteúdo e análise do discurso: o lingüístico e seu entorno. *DELTA*, São Paulo, v. 22, n. 1, 2006. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-44502006000100002&lng=pt&nrm=iso. acessos em 26 ago. 2010.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. Ética e Assédio Moral: uma visão filosófica. Disponível em: <http://www.sociologia.org.br/tex/pscl82ibes.htm>. Acesso em 10/01/2010

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Assédio Moral/Organizacional: uma análise da organização do trabalho. 1 ed. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2008.

SOBOLL, Lis Andrea Pereira. Violência psicológica no trabalho e assédio moral: pesquisas brasileiras. 1 ed. São Paulo. Casa do Psicólogo. 2008.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2 ed. Porto Alegre. Bookman. 2001. 205 p.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Termo de Consentimento

O objetivo da presente pesquisa é subsidiar o Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Administração ministrado pela UFRGS, ao qual estou vinculada. O objeto de estudo do trabalho em andamento é a compreensão dos funcionários a respeito do Assédio Moral no ambiente de trabalho.

A primeira parte da pesquisa será efetuada através do questionário a seguir apresentado. A participação do respondente ao presente estudo é voluntaria, e os dados neste instrumento obtidos serão tratados de forma confidencial, garantindo o sigilo das informações, não sendo mencionados no trabalho nomes ou quaisquer outros dados que possam identificar os respondentes.

Os dados aqui obtidos terão como fim único subsidiar o trabalho acadêmico em andamento, podendo, no entanto, ser publicado em revistas da área, desde que respeitado o sigilo quanto à identidade dos participantes da pesquisa.

Se for desejo dos participantes, comprometo-me a ceder uma cópia do trabalho de conclusão por via eletrônica.

Agradeço antecipadamente a participação nesta pesquisa e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos.

Luciane Marisa Kern Soares Ladwig
Acadêmica

Aceito o termo acima apresentado e concordo em participar da pesquisa

Canoas (RS), ____ de outubro de 2010.

IDENTIFICAÇÃO – Parte 01Sexo: M FIdade: 20 a 29 anos 40 a 49 anos 30 a 39 anos 50 anos ou maisEstado civil: solteiro casado/união estável separado/divorciado viúvo outros. Qual? _____Escolaridade: Ensino Fundamental incompleto Ensino Médio completo Ensino Fundamental completo Ensino Superior incompleto Ensino Médio incompleto Ensino Superior completo Outros: _____Tempo de trabalho:Na empresa:Total: Menos de 1 ano Menos de 1 ano Entre 1 e 5 anos Entre 1 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Entre 6 e 10 anos Entre 11 e 15 anos Entre 11 e 15 anos Entre 16 e 20 anos Entre 16 e 20 anos Entre 21 e 25 anos Entre 21 e 25 anos Mais de 25 anos Mais de 25 anosPosição hierárquica: gerência assistente gerência média caixa escriturário

QUESTIONÁRIOParte 02:

1. Você tem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho?
() SIM () NÃO
2. Sofro ou já sofri com problemas de saúde relacionados ao ambiente de trabalho?
() SIM () NÃO
3. Sou tratado de forma inferior aos demais colegas?
() SIM () NÃO
4. Sou tratado de forma superior aos demais colegas?
() SIM () NÃO
5. Você já se sentiu constrangido por outro(s) colega(s) no trabalho?
() SIM () NÃO
6. Você conhece alguém que passou por esta situação?
() SIM () NÃO
7. Você já ouviu falar sobre Assédio Moral?
() SIM () NÃO
8. Você já foi vítima ou presenciou alguma situação de Assédio Moral?
() SIM () NÃO
9. Se sim, de que forma? Em que situação? Foi resolvido? Como?

10. Você tem acesso aos recursos necessários à execução de suas atividades?
() SIM () NÃO
11. Em caso negativo, você depende de outro colega para poder completar suas tarefas?
() SIM () NÃO
12. Se depender, como você se sente em relação a isto?

Parte 03:

a) Marque a resposta que mais se aproxima do seu sentimento em relação às afirmações que compõem o quadro abaixo. Para tanto utilize a escala de 1 a 5, ou a opção não se aplica, sendo:

1 - Totalmente satisfeito

4 - Insatisfeito

2 – Satisfeito

5 - Totalmente insatisfeito

3 - Indiferente

	1	2	3	4	5	Não se aplica
1. As informações pertinentes ao meu trabalho são repassadas pela chefia?	()	()	()	()	()	()
2. Em relação à cooperação entre os colegas.	()	()	()	()	()	()
3. Em relação à igualdade de tratamento entre os funcionários.	()	()	()	()	()	()
4. Em relação à liberdade de expressão em seu ambiente de trabalho.	()	()	()	()	()	()
5. Em relação ao tratamento diferenciado por parte da chefia para com alguns funcionários.	()	()	()	()	()	()
6. Em relação ao reconhecimento recebido pelas atividades que executo.	()	()	()	()	()	()
7. Em relação ao nível de estresse no meu ambiente de trabalho	()	()	()	()	()	()
8. Em relação ao relacionamento com colegas.	()	()	()	()	()	()
9. Em relação ao relacionamento com meus superiores	()	()	()	()	()	()
10. Em relação ao relacionamento com meus subordinados.	()	()	()	()	()	()
11. Em relação a feedbacks que auxiliam no aprimoramento do meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
12. Em relação a feedbacks de reconhecimento sobre o trabalho desenvolvido.	()	()	()	()	()	()
13. Em relação ao volume de trabalho que possuo	()	()	()	()	()	()
14. Em relação à valorização que recebo dentro da empresa.	()	()	()	()	()	()
15. Em relação à autonomia que tenho para executar meu trabalho.	()	()	()	()	()	()
16. Em relação ao incentivo que recebo para desenvolver minhas habilidades e aptidões.	()	()	()	()	()	()

	1	2	3	4	5	Não se aplica
17. Em relação à liberdade que possuo para expressar minhas opiniões em relação ao trabalho de meus superiores	()	()	()	()	()	()
18. Em relação à igualdade de oportunidades de treinamento em relação aos demais colegas.	()	()	()	()	()	()

b) Marque a resposta que mais se aproxima da sua realidade em relação às afirmações que compõem o quadro abaixo. Para tanto utilize a escala de 1 a 5 ou a opção não observado, sendo:

1 – Concordo totalmente

4 - Discordo

2 – Concordo

5 – Discordo totalmente

3 – Não concordo nem discordo

	1	2	3	4	5	Não se aplica
1. Consigo executar minhas atividades sem que cause lesões como LER ou de origem ergonômica.	()	()	()	()	()	()
2. Consigo executar minhas atividades sem que meu estresse seja aumentado.	()	()	()	()	()	()
3. Sinto que o trabalho que me é solicitado está aquém da minha capacidade.	()	()	()	()	()	()
4. Sinto que o trabalho que me é solicitado está além da minha capacidade.	()	()	()	()	()	()

APÊNDICE B - ENTREVISTA

Termo de Consentimento

O objetivo da presente pesquisa é subsidiar o Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de Administração ministrado pela UFRGS, ao qual estou vinculada. O objeto de estudo do trabalho em andamento é a compreensão dos funcionários a respeito do Assédio Moral no ambiente de trabalho.

A entrevista a seguir complementa o questionário anteriormente apresentado (primeira parte do trabalho). A participação do respondente ao presente estudo é voluntária, e os dados neste instrumento obtidos serão tratados de forma confidencial, garantindo o sigilo das informações, não sendo mencionados no trabalho nomes ou quaisquer outros dados que possam identificar os respondentes.

Os dados aqui obtidos terão como fim único subsidiar o trabalho acadêmico em andamento, podendo, no entanto, ser publicado em revistas da área, desde que respeitado o sigilo quanto à identidade dos participantes da pesquisa.

Se for desejo dos participantes, comprometo-me a ceder uma cópia do trabalho de conclusão por via eletrônica.

Agradeço antecipadamente a participação nesta pesquisa e coloco-me a disposição para eventuais esclarecimentos.

Luciane Marisa Kern Soares Ladwig
Acadêmica

Aceito o termo acima apresentado e concordo em participar da pesquisa

Canoas (RS), ____ de outubro de 2010.

IDENTIFICAÇÃO

Sexo:

Idade:

Estado civil:

Escolaridade:

Tempo de trabalho:

Posição hierárquica:

1. O que você gosta em seu trabalho?

2. Você mudaria alguma coisa em seu ambiente de trabalho? O quê?

3. O que significa para você o Assédio Moral?

4. Como você acha que o Assédio Moral pode ser evitado?

5. Como você acha que o assédio moral deve ser combatido?

6. Qual a responsabilidade da empresa diante de situações de assédio?

7. Você acha que a empresa fornece as ferramentas necessárias ao combate do assédio moral? Quais?

8. Você conhece as normas existentes na empresa para combater o assédio moral? Você acha que elas são suficientes?

9. Você acha que as normas são claras e suficientemente divulgadas?

10. Você sente segurança ao utilizar estas ferramentas? Acha que pode ser penalizado ou discriminado caso as utilize?

11. De que forma você acha que o assédio moral afeta as relações de trabalho?

12. Qual, em sua opinião, deve ser a atitude do funcionário que testemunha o assédio moral?

13. Defina em uma frase o que é assédio moral para você:

Agora por favor, leia o texto abaixo, que contém o conceito de assédio moral e algumas das formas em que ele ocorre, e responda a próxima pergunta.

Definição e formas de assédio:

O assédio moral no local de trabalho, é definido como toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos, gestos, material escrito que possam trazer dano à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.

ANEXO A – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 01

<i>funci</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade</i>	<i>Estado civil</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de trabalho na empresa</i>	<i>Posição hierárquica</i>
f01	F	50 anos ou mais	Casado/União estável	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Gerência Média
f02	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Assistente
f03	F	30 a 39 anos	Casado/União estável	Superior incompleto	entre 1 e 5 anos	Escriturário
f04	F	40 a 49 anos	Casado/União estável	Superior completo	mais de 25 anos	Gerência Média
f05	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Outros (Pós, etc.)	entre 16 e 20 anos	Gerência Média
f06	M	20 a 29 anos	Solteiro	Superior incompleto	entre 1 e 5 anos	Escriturário
f07	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Assistente
f08	M	40 a 49 anos	Casado/União estável	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Caixa
f09	M	40 a 49 anos	Casado/União estável	Outros (Pós, etc.)	entre 21 e 25 anos	Escriturário
f10	F	20 a 29 anos	Solteiro	Superior incompleto	entre 1 e 5 anos	Assistente
f11	M	40 a 49 anos	Casado/União estável	médio completo	entre 1 e 5 anos	Escriturário
f12	M	50 anos ou mais	Casado/União estável	Superior completo	mais de 25 anos	Gerência
f13	F	50 anos ou mais	Casado/União estável	Superior completo	entre 16 e 20 anos	Escriturário
f14	M	20 a 29 anos	Solteiro	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Gerência Média
f15	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Outros (Pós, etc.)	entre 6 e 10 anos	Gerência Média
f16	M	20 a 29 anos	Casado/União estável	Superior completo	entre 1 e 5 anos	Escriturário
f17	M	20 a 29 anos	Solteiro	Superior completo	entre 1 e 5 anos	Assistente
f18	F	30 a 39 anos	Solteiro	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Assistente
f19	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Outros (Pós, etc.)	entre 6 e 10 anos	Assistente
f20	M	30 a 39 anos	Solteiro	Superior completo	entre 6 e 10 anos	Gerência Média
f21	F	30 a 39 anos	Casado/União estável	Outros (Pós, etc.)	entre 6 e 10 anos	Gerência Média
f22	M	30 a 39 anos	Solteiro	Superior incompleto	entre 1 e 5 anos	Escriturário
f23	F	30 a 39 anos	Separado/Divorciado	Superior completo	entre 16 e 20 anos	Assistente
f24	M	30 a 39 anos	Casado/União estável	Superior incompleto	entre 6 e 10 anos	Assistente
f25	F	40 a 49 anos	Casado/União estável	Superior incompleto	entre 16 e 20 anos	Assistente

ANEXO B – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 02

Funci	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
f01	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f02	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim		
f03	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim		
f04	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim	Não	
f05	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim	Sim	Encaro com normalidade, pois em uma empresa do porte do (...), a segmentação das tarefas, além de otimizar tempo e recursos, é necessário.
f06	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Uma funcionária solicitou a presença de menor aprendiz em atendimento à cliente que reclamava com veemência da informação incorreta passada por telefone, que teria sido supostamente passada pela menor aprendiz. O cliente ofendeu a menor em frente a colegas e clientes, causando enorme constrangimento. A situação não foi resolvida.	Sim	Não	
f07	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f08	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f09	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Fui muito mal recebido pelo gerente (...) quando vim trabalhar nesta unidade.	Sim		
f10	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim	Não	
f11	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f12	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f13	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não		Sim		
f14	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		Normal, pois faz parte do fluxo de trabalho dos processos de trabalho.
f15	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim		

Funci	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12
f16	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim		
f17	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não		Sim	Não	
f18	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Pesquisas de clima que foram respondidas de forma que "não estavam de acordo com a chefia". Alguns colegas foram questionados de forma "agressiva" pela administração, como se não fosse possível fazer aquelas críticas ou responder honestamente o questionário.	Sim	Não	
f19	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f20	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim	Não	
f21	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não		Sim		
f22	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Não		Sim		
f23	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Duas vezes através de superiores hierárquicos. A primeira vez foi em (...) há dez anos, na substituição de função, ao constatar problemas de comportamento/postura profissional de uma estagiária, fui constrangida e desautorizada em uma decisão. A segunda vez foi a cinco anos, nesta unidade, ao estar aprendendo rotinas novas e manifestar preocupação em fazer corretamente, era motivo de constrangimento e ridicularizada pelo superior, que admitiu para outros, que estava se divertindo com a situação do "meu sofrimento". Ambos os casos não foram resolvidos. A solução foi afastar-me das pessoas.			

ANEXO C – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 03a.

Funci	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18
f01	2	2	2	2	N/A	2	N/A	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
f02	4	3	4	5	4	3	4	3	4	N/A	4	4	4	4	3	3	5	5
f03	2	2	2	2	N/A	2	N/A	2	2	N/A	N/A	N/A	2	2	2	2	2	2
f04	2	2	2	2	N/A	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
f05	1	2	1	1	N/A	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
f06	3	3	3	2	3	3	2	3	3	N/A	3	3	2	4	3	3	3	3
f07	1	4	2	2	N/A	3	3	4	2	N/A	3	3	3	4	2	3	2	3
f08	2	2	2	2	4	4	3	2	2	N/A	4	4	2	4	2	4	2	2
f09	1	1	1	2	2	2	2	1	2		2	3	1	3	2	4	2	4
f10	2	2	1	2	1	1	2	2	1	N/A	2	1	2	1	2	1	1	1
f11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	N/A	4	4	4	4	4	4	4	4
f12	1	1	1	1	1	1	N/A	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
f13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	N/A	2	2	2	3	2	3	N/A	2
f14	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
f15	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2
f16	2	3	3	2	3	2	3	2	2	N/A	4	4	3	3	3	2	2	2
f17	4	2	3	2	2	3	4	2	2	N/A	4	3	4	2	2	4	4	4
f18	3	2	2	4	2	3	2	2	2	N/A	3	3	2	3	3	2	3	4
f19	4	2	4	4	4	5	3	2	3	N/A	5	5	2	4	4	4	4	4
f20	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
f21	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1
f22	4	3	3	2	2	4	3	2	2	N/A	4	4	2	4	3	5	3	3
f23	2	4	4	4	4	2	4	2	2	N/A	4	2	4	4	2	2		
f24	4	2	4	4	4	5	4	2	5	N/A	5	5	2	4	4	3	4	5
f25	5	4	5	5	5	4	5	4	5	N/A	5	5	5	4	5	5	5	5

ANEXO D – RESPOSTAS DO QUESTIONARIO – PARTE 03b.

Funci	q1	q2	q3	q4
f01	2	2	2	5
f02	1	5	3	5
f03	1	2	4	4
f04	2	2	2	4
f06	2	2	2	5
f07	2	3	3	5
f08	2	2	2	5
f09	4	2	2	4
f10	2	2	1	5
f11	2	2	2	4
f12	1	1	N/A	5
f13	3	2	5	5
f14	4	2	4	4
f15	3	2	4	4
f16	2	3	3	4
f17	3	4	2	4
f18	4	2	2	4
f19	2	3	1	5
f20	1	2	5	3
f21	2	4	5	5
f23	2	2	1	5
f25	2	4	5	5
f26	4	5	1	4