

ASSÉDIO MORAL/ ORGANIZACIONAL

Uma análise da organização do trabalho

Lis Andrea Scopelliti

Lis Andrea Soboll

LIS ANDRÉA PEREIRA SOBOLL

ASSÉDIO MORAL/
ORGANIZACIONAL

Uma análise da organização do trabalho

Lis Andrea Soboll



Casa do Psicólogo®

© 2008 Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda.
É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação, para qualquer finalidade,
sem autorização por escrito dos editores.

1ª edição
2008

Editores

Ingo Bernd Güntert e Christiane Gradvohl Colas

Assistente Editorial

Aparecida Ferraz da Silva

Capa

Florence Zaninelli

Editoração Eletrônica

Sérgio Gzeschnik

Copidesque

Christiane Gradvohl Colas

Produção Gráfica

Ana Karina Rodrigues Caetano

Revisão

Flavia Okumura Bortolon

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Soboll, Lis Andréa Pereira

Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho/ Lis Andréa Soboll. — São Paulo : Casa do Psicólogo®, 2008.

Bibliografia.

ISBN 978-85-7396-610-7

1. Ambiente de trabalho 2. Assédio moral 3. Organização do trabalho 4. Psicologia Industrial 5. Trabalhadores - Saúde 6. Trabalho - Aspectos psicológicos 7. Violência psicológica I. Título.

08-05725

CDD-158.7

Índices para catálogo sistemático:

1. Assédio moral e organizacional: psicologia do trabalho 158.7

Printed in Brazil

Reservados todos os direitos de publicação em língua portuguesa à



CasaPsi Livraria, Editora e Gráfica Ltda.

Rua Santo Antonio, 1010 Jardim México 13253-400 Itatiba/SP Brasil
Tel.: (11) 4524-6997 Site: www.casadopsicologo.com.br

Lis Andrea Soboll

À Nezi, minha mãe preciosa, que sempre dedica o
melhor aos filhos.

Lis Andrea Soboll

Agradecimentos

“Ninguém é dono único de um texto. O texto escrito não pertence apenas àquele que o constrói; pertence também ao espaço e ao tempo vivenciado pelo sujeito e tem como co-autores todos aqueles que participaram de sua história de vida.”

Artur Roman

A todos que acreditaram, questionaram, duvidaram e me apoiaram: vocês me fortaleceram muito.

Aos trabalhadores e atores sociais, que me acolheram como pesquisadora e me ofereceram suas histórias, suas experiências e compartilharam sentimentos comigo, sem receio e com toda a intensidade e confiança.

Aos professores, que se dedicaram e criaram tempos e espaços nas suas vidas, que ofereceram sementes de conhecimento sem saber se iriam frutificar. Por acreditarem em mim e terem me acolhido nas horas de incertezas, sempre prontos a ouvir, respeitando o tempo necessário para meu amadurecimento. Pela postura profissional que me faz acreditar que é possível produzir conhecimento com seriedade, com muito sentido e com boas companhias: Prof^a. Gracinha, Prof^a. Yara Bulgacov, Prof^a. Luciana Valore, Prof. José Henrique de Faria, Prof. Maurício Serva, Profa. Amélia Cohn, Profa. Lys Esther Rocha.

A Graciele Pereira, Marina Marques e à Editora Casa do Psicólogo, pela companhia, dedicação e apoio na revisão e na publicação do material.

Aos meus avós, que tiveram coragem e persistência para dar acesso ao estudo para meus pais e ensinaram o valor do trabalho, da família e dos afetos.

Aos meus pais, Márcio e Nezi que se apresentam com toda ousadia, persistência e afeto e me deram muito mais do que oportunidade; ofereceram presença intensa, exemplo, carinho, apoio,

fé e acreditaram que eu era capaz. Por sempre lembrarem que eu tenho um colo para voltar e um Deus em quem acreditar.

Aos meus irmãos e cunhados, companheiros da “Dinastia dos Soreiras”, por significarem as melhores fontes do meu desenvolvimento e os melhores parceiros do momento, que estimulam minha criatividade e minhas particularidades, que se mostram fortes, divertidos e que completam o “Clube dos Oito”.

Ao meu precioso Danyel, por estar sempre ao meu lado e por ser meu companheiro em todas as circunstâncias, nesses 11 anos de carinho. Por acreditar em meus projetos e vibrar comigo. Por ter me feito olhar para uma direção nunca percebida e ter dado a mim oportunidade de estudar mais, de ousar mais e de viver intensamente. Por ter despertado em mim a coragem de experimentar outros mundos, inicialmente assustadoras experiências que se transformaram em deliciosas e inesquecíveis surpresas. Por tudo que me ensina dia-a-dia e por me fazer uma pessoa melhor e uma mulher feliz.

A Deus, que me cuidou antes de eu nascer, que me deu saúde, capacidade de pensar, de amar e de sonhar.

Sumário

Apresentação	11
1 – A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais, <i>Lins Andréa Pereira Soboll e Roberto Heloani</i>	17
2 – Assédio moral no trabalho: aspectos históricos e conceituais	25
3 – Assédio moral e organização do trabalho: análise de casos	45
4 – Assédio organizacional: a violência “justificada”	81
5 – A organização do trabalho e a prática do assédio organizacional: uma análise do trabalho bancário	91
6 – Assédio moral e assédio organizacional: expressões da violência no trabalho	129
7 – Repercussões da violência psicológica na saúde e na vida dos trabalhadores	147
8 – Posicionamento do trabalhador diante da violência psicológica	189
9 – Comentários finais	217
Referências bibliográficas	223

Lis Andrea Soboll

Apresentação

O livro *Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho* é resultado de uma pesquisa desenvolvida e apresentada como tese de doutorado, no Departamento de Medicina Preventiva, da Faculdade de Medicina, na Universidade de São Paulo - USP¹.

Em 2004, a oportunidade de desenvolver um projeto de acompanhamento psicológico para trabalhadores que haviam vivenciado situações de assédio moral, no SINDIQUIM², com o apoio da doutora Margarida Barrêto, permitiu um novo olhar sobre a violência no trabalho. Foi também neste ano que a experiência e os estudos de outros países tornaram-se mais acessíveis do encontro com o professor Ângelo Soares, pesquisador brasileiro atuando na UQAM³, em Montreal, Canadá, a partir que generosamente ofereceu-me algumas esse pesquisador orientações e materiais bibliográficos para o início dos estudos sobre o tema. Desde então a busca por informações, pesquisas e publicações sobre o assédio moral tem sido uma constante. Em 2004, o encontro com esses pesquisadores redirecionou os estudos de doutorado, que embora não tenha se desviado do objeto inicial - a relação saúde e trabalho -, passou a ter como foco central o assédio moral no trabalho.

¹ Título original da tese: *Assédio moral e violência psicológica no trabalho bancário*. Apresentada em novembro de 2006 e defendida em fevereiro de 2007.

² Sindicato das Indústrias Químicas, Plásticas e Similares de São Paulo e Região.

³ Université du Québec à Montréal.

A pesquisa, de natureza qualitativa, teve seus dados coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas, realizadas no consultório psicológico da pesquisadora, no período de junho de 2005 a abril de 2006, com duração entre quarenta minutos e duas horas. No total, foram entrevistados 32 sujeitos, dentre os quais 28 trabalhadores bancários da região sul do país, dois médicos do trabalho e dois representantes sindicais da categoria. A amostra foi intencional e por acessibilidade, construída a partir de três estratégias de aproximação com os sujeitos potenciais: i) abordagem direta dos trabalhadores no local de trabalho, em horário de expediente bancário; ii) abordagem indireta, por indicações de colegas já entrevistados, contato via telefone; iii) abordagem indireta, por indicações do sindicato, com contato via telefone. Ex-funcionários e trabalhadores afastados por licença de saúde, desligados há menos de um ano, foram incluídos na pesquisa⁴. A relação entre assédio moral e organização do trabalho bancário se constituiu como o objeto de estudo da pesquisa realizada. Como resultado foi identificada, com muita recorrência, a prática do assédio organizacional, também abordado neste livro.

Os atores sociais entrevistados utilizaram o termo *assédio moral* para descrever pressões e abusos inseridos na forma de gestão e de organização do trabalho, os quais foram relatados com muito mais incidência do que os casos típicos de assédio moral (com perseguição pessoalizada e mal-intencionada). Posteriormente à defesa da tese, tomei conhecimento de que um estudo em uma companhia de telecomunicações no Reino Unido sinaliza o emprego do termo assédio moral por parte dos trabalhadores para relatar pressões e descontentamentos diversos com a empresa e seus procedimentos⁵. Com objetivo de dar destaque à violência como política de gestão e por reconhecer que se tratava de uma forma diferenci-

⁴ A metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa está relatada em Soboll (2006), no capítulo 04: “Procedimentos metodológicos”.

⁵ Liefoghe e Mackenzie Davey, 2001 apud Einarsen et. al., 2003.

ada de violência no trabalho, optei por descrever esses processos como uma figura diferente do assédio moral. No mesmo ano da elaboração da pesquisa relatada neste livro, Adriane Reis de Araújo (2006), Procuradora do Trabalho em Brasília, pesquisava o que ela chamou de “assédio moral organizacional”, conceitos como práticas de hostilidades difusas e fomentadas pela empresa como instrumentos de controle e disciplina.

Como resultado da divulgação desta pesquisa, agora publicada em livro, o movimento sindical bancário iniciou o uso da expressão “assédio moral/organizacional” nas suas campanhas. A opção pelo termo conjugado fundamenta-se na idéia de fortalecimento da mobilização já existente em torno do assédio moral, ao mesmo tempo em que se destaca o assédio organizacional, conceito que permite descrever com mais clareza as vivências recorrentes nessa categoria profissional tendo em vista a forma como o trabalho vem sendo organizado. A expressão utilizada por esse grupo também pode vir a ser útil em outras esferas da sociedade. A utilização do conceito de “assédio organizacional” em palestras e assessorias em empresas, sindicatos e no meio acadêmico tem sido recebida pelos atores sociais como capaz de descrever práticas coincidentes com suas realidades de trabalho.

Portanto, o livro aqui apresentado é composto, em sua maioria, de considerações elaboradas em 2006, que sofreram algumas revisões e ampliações em decorrência das contribuições dos professores que avaliaram a tese⁶ e dos estudos, vivências e parcerias posteriores. Como um desdobramento da pesquisa inicial, várias outras experiências se efetivaram, na forma de avaliação e acompanhamento psicológico de trabalhadores, nas assessorias a sindicatos e nas consultorias realizadas em empresas. Além dessas oportunidades, o desenvolvimento de textos, palestras e cursos em eventos acadêmicos tem oferecido ricos espaços de troca com

⁶ Profa. Dra. Amélia Cohn (orientadora), Prof. Dr. José Henrique de Faria, Profa. Dra. Lys Ester Rocha, Dr. Prof. Paulo Elias e Profa. Dra. Sônia Rovinski.

outros profissionais, pesquisadores e trabalhadores. O resultado dessas interações é a certeza de que as idéias aqui colocadas são análises iniciais, com validade limitada e passíveis de serem questionadas e reformuladas a cada novo encontro com a realidade e com esses atores sociais.

Os espaços de troca possibilitaram a elaboração de textos em co-autoria e a organização de uma coletânea sobre algumas pesquisas acadêmicas realizadas no Brasil⁷. A necessidade de aprofundar essa discussão estimulou a formação de um grupo de trabalho interdisciplinar em Curitiba, resultando num texto coletivo⁸ (em fase de publicação) que trata o assédio organizacional e o assédio interpessoal como formas específicas de assédio moral apresentando análises conjuntas numa perspectiva da psicologia, da administração, do direito e da sociologia⁹. Algumas idéias aqui expostas já estão ampliadas em novos textos e coletâneas, na busca de um diálogo mais profícuo com outros profissionais e com diferentes áreas¹⁰. Essas trocas confirmam que posições extremadas e excludentes em nada auxiliam a compreensão da violência no trabalho.

Embora este livro tenha como base de realidade o trabalho bancário, muitas de suas conclusões têm aplicação em outros contextos, considerando que “nenhuma profissão ou setor profissional está definitivamente imunizado contra a violência, uma vez que sua incidência, freqüência e intensidade dependem em grande medida da organização do trabalho”¹¹. A violência psicológica no trabalho pode se efetivar em diversas categorias, tendo em vista as novas configurações da organização do trabalho, permeadas de controles simbólicos e psicológicos, de estratégias que estimulam a competitividade entre os iguais, num tempo de curto prazo e numa

⁷ Soboll, 2008a.

⁸ Texto em fase de publicação (Schatzmann, Gosdal, Soboll, Eberles).

⁹ Participaram do grupo André Eberles, Thereza Gosdal, Lis Andréa Soboll e Mariana Schatzmann.

¹⁰ Soboll, 2007; Soboll e Heloani, 2007; Soboll, 2008a; Soboll, 2008b, Gosdal e Soboll (no prelo).

¹¹ Khalef, 2003.

lógica de supervalorização dos resultados em detrimento dos processos. Esses parâmetros empurram para a fragilização dos vínculos e promovem a cisão do coletivo, instalando o isolamento. Até quando vamos nos iludir de que esses são problemas de caráter individual e subjetivo e não situações sociais e coletivas da realidade em que todos vivemos?

Espera-se que os resultados deste livro, ao serem conhecidos e discutidos pelos distintos atores sociais - trabalhadores, representantes sindicais ou de empresas, profissionais da saúde ou área jurídica - colaborem para o processo de reconhecimento social da violência psicológica que permeia a organização do trabalho e possam assim incrementar as ações voltadas para o combate a essas práticas.

O conteúdo do livro está organizado em dez capítulos.

O Capítulo 1 congrega as análises realizadas, no decorrer de 2007, em parceria com o professor Roberto Heloani. Partimos do texto original da tese¹² em busca de alguns avanços nas discussões. O primeiro capítulo apresenta um breve panorama sobre os estudos iniciais de assédio moral no Brasil e a especificidade desse conceito, comparando-o ao assédio organizacional e às agressões pontuais.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura dos estudos iniciais e o conceito de assédio moral, com base nas contribuições de autores nacionais e estrangeiros. Também são descritos os comportamentos típicos e as fases de evolução do assédio moral, parâmetros para a análise dos casos descritos no quarto capítulo.

O conceito, as características e as expressões mais frequentes do assédio organizacional são trabalhados no quinto capítulo, o qual apresenta também uma comparação entre assédio moral e assédio organizacional.

¹² Soboll, 2006.

A partir do estudo do trabalho bancário e da análise de casos, o sexto capítulo explora a relação entre a forma de organização do trabalho e o assédio organizacional.

O sétimo capítulo conceitua a violência no trabalho e localiza o assédio moral e o assédio organizacional no bojo da discussão.

As repercussões da violência psicológica na saúde e na vida dos trabalhadores é o tema do oitavo capítulo. A dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho, o processo de adoecimento, a relação entre saúde e trabalho e a análise de casos são contemplados nessa parte do livro.

Adotando como referência a análise de situações do trabalho bancário, o capítulo nove sistematiza alguns posicionamentos dos trabalhadores diante da violência psicológica no trabalho.

Os comentários finais constituem o último capítulo do livro.

CAPÍTULO 1

A origem das discussões sobre assédio moral no Brasil e os limites conceituais

Lis Andréa P Soboll

Roberto Heloani¹

A disseminação das discussões sobre assédio moral no Brasil, o desenvolvimento de pesquisas acadêmicas e a entrada dessa pauta no âmbito jurídico aconteceram em decorrência do movimento sindical², apoiado especialmente no trabalho de pesquisa e de atuação profissional de Margarida Barreto. Sua pesquisa de mestrado (defendida em 2000), sua atuação como médica no contexto sindical e as inúmeras palestras, entrevistas e textos desenvolvidos foram essenciais para dar visibilidade ao assédio moral no Brasil. As contribuições de Margarida Barreto (2000; 2003; 2005), de Maria Ester de Freitas (2001), de Roberto Heloani (2003; 2004) e a tradução dos livros de Marie-France Hirigoyen (2000; 2002) inauguraram as discussões e pesquisas acadêmicas sobre o assédio moral na nossa realidade³. O *site* www.assediomoral.org

¹ Professor titular livre-docente e pesquisador na FGV-SP e UNICAMP. Foi professor conveniado junto à Universidade de Nanterre – Sorbonne IX-França. Co-fundador do *site* www.assediomoral.org. Membro da Comissão de Direitos Humanos do CRP-SP. E-mail: roberto.heloani@fgv.br

² A participação do movimento sindical na visibilidade do assédio moral no Brasil está descrita no texto Soboll (2008b).

³ Recentemente, Maria Ester de Freitas, Roberto Heloani e Margarida Barreto publicaram, em conjunto, o livro *Assédio moral no trabalho*. Editora Cengage Learning. São Paulo: 2008.

fundado, em 2001⁴, foi um marco neste processo de divulgação e conscientização.

Os trabalhos e os textos destes profissionais ofereceram um novo significado para as situações vividas e/ou presenciadas por diversos trabalhadores, que encontraram interlocutores e que passaram a construir espaços de apoio, enfrentamento e prevenção. Atualmente, outros pesquisadores e profissionais procuram participar na disseminação do conceito e na sensibilização da sociedade, tanto no âmbito político, empresarial quanto acadêmico, mediante publicação de artigos, na orientação e realização de pesquisas, como também na realização de palestras, assessorias e orientações por todo o Brasil. A divulgação e ação sindical tiveram efeito cascata, gerando demandas diversas para as áreas de saúde, de administração e de direito, entre outras.

Mesmo passados oito anos do início das pesquisas e discussões no Brasil, ao ministrarmos cursos e palestras identificamos um desconhecimento acerca de conceitos e textos básicos sobre o tema, ainda quando o público é composto de profissionais atuantes nas áreas de saúde e gestão. A carência de suporte para o desenvolvimento de pesquisas no nosso país dificulta uma sistematização do que realmente acontece na realidade brasileira, retardando a elaboração de estratégias interventivas adequadas a esse contexto.

O tema passou a ser discutido no Brasil com relevância social apenas no início de 2000, com a tradução do livro de Marie-France Hirigoyen, psiquiatra francesa, e a defesa da dissertação de mestrado, em Psicologia Social (PUC/SP), da médica Margarida Barreto. Esses dois estudos são citados nacionalmente como marcos para a compreensão do tema. Autores de referência em estudos de outros países

⁴ Participaram da fundação do site Margarida Barreto, Roberto Heloani, Jefferson de Souza, Maria Benigna, Terezinha Souza, Carmem Quadros e Fernanda Giannasi.

- a exemplo de Leymann, Einarsen, Hoel, Zapt, Cooper, Di Martino - estão sendo utilizados apenas recentemente em muitas pesquisas e discussões no contexto brasileiro.

Em junho de 2004, na Noruega, foi realizada a 4th International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace, que congregou alguns dos principais pesquisadores do tema no âmbito mundial e oportunizou a divulgação de estudos de diversos países. Pesquisas brasileiras não foram apresentadas na ocasião, o que sinaliza a pouca articulação da produção científica nacional com a estrangeira nessa área, em sentido duplo: tanto na incorporação das produções estrangeiras já existentes desde a década de 1980, como na divulgação das pesquisas produzidas no Brasil. Em 2008 acontecerá a quinta edição do evento, em Montreal, Canadá. O evento está sendo organizado por Angelo Soares, brasileiro, professor na UQAM⁵, um dos principais pesquisadores do tema naquele país. Estes dados evidenciam a falta de respaldo para o desenvolvimento de pesquisas e o esforço pessoal de profissionais interessados para que se efetivem alguns avanços mais significativos na produção brasileira nesta área.

Apesar dos obstáculos colocados, em maio de 2006 foi realizado o IV Seminário Nacional de Saúde Mental, Trabalho e Assédio Moral, em São Paulo. Em maio de 2004 ocorreu o I Seminário Latino-Americano de Assédio Moral e Saúde Mental no Trabalho, em Recife. No Fórum Social Mundial de 2005, sucedeu a estruturação da Rede Latino-Americana de Combate ao Assédio Moral, envolvendo o Brasil, o Uruguai, a Argentina e Cuba. Embora exista um movimento de divulgação e de conscientização, este ainda é um tema recentemente abordado de forma sistemática em nosso país, não podendo ser comparado com a realidade de locais como Itália, França, Noruega, Espanha, no que diz respeito ao reconhecimento social e ao suporte para o combate a essa prática. Discutir o assédio moral em sociedades que, ainda na década

⁵ Université du Québec à Montréal.

de 1980, iniciaram este estudo e desenvolveram um aparato de conceitos e estratégias é muito diferente de abordá-lo no contexto brasileiro. Apenas recentemente as teorias sistematizadas no mundo, sobre esta problemática, estão sendo consideradas nos estudos brasileiros.

Vários países, a exemplo da Itália, da Alemanha, da França, da Austrália, do Canadá, da Suíça e dos Estados Unidos já têm projetos e até legislação específica sobre o assédio moral⁶. No Brasil, a Constituição Federal (artigo 5, parágrafos I e II), a CLT (483) e o Código Penal (artigos 138, 139, 140 e 146), que regem sobre crimes contra a honra (calúnia, difamação e injúria) e constrangimento ilegal, têm sido aplicados nos casos de assédio moral e sexual, apesar da dificuldade de penalização devido ao fator subjetivo que envolve esses tipos de delito⁷. A legislação é a mesma, entretanto, a forma de interpretá-la se diferenciou com a necessidade de se abordarem as questões relacionadas ao assédio moral e às outras formas de violência psicológicas praticadas no âmbito do trabalho.

A área de direito vem se notabilizando no estudo e na sistematização de alguns conceitos e procedimentos relativos a essas situações. Deputados e vereadores esforçam-se na direção de criar uma legislação específica para tratar do assédio moral no Brasil⁸. Embora já existam algumas leis aprovadas no âmbito municipal e estadual e outros projetos de lei tramitando também no âmbito federal, não há consenso entre juristas e advogados sobre a necessidade de uma lei peculiar. Aqueles que se colocam numa posição contrária à formulação dessas leis justificam que o Código Penal, a CLT e a Constituição são suficientes para o adequado julgamento de tais práticas, com a vantagem de envolver diversos atos e processos agressivos que poderiam ser excluídos numa lei específica.

Especialmente por nos encontrarmos no momento de cons-

⁶ Heloani, 2004.

⁷ Heloani, 2004.

⁸ As leis e os projetos existentes sobre assédio moral no Brasil e em outros países estão descritos em Freitas, Heloani e Barreto (2008), capítulo 05: “O assédio moral e a lei”.

trução de parâmetros jurídicos e de procedimentos na área de saúde e organizacional, é essencial termos clareza das práticas agressivas envolvidas no que tem sido chamando de assédio moral no Brasil. Nossas experiências profissionais e de pesquisa têm evidenciado que “assédio moral” é um termo que, ao se popularizar, foi ampliado e tende a perder sua especificidade. Por isso, julgamos necessário tecer alguns esclarecimentos conceituais.

O assédio moral é uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros. Tem como propósito destruir, prejudicar, anular ou excluir e é direcionado a alvos escolhidos (uma ou mais pessoas em especial). Caracteriza-se por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada. Pode ter efeito de gestão disciplinar sobre o coletivo, como um resultado secundário e não como propósito final do processo de hostilização.

Com frequência, no Brasil, duas outras circunstâncias - as quais respondem a outras configurações - têm sido equivocadamente nominadas de assédio moral: as agressões pontuais e o assédio organizacional.

As agressões pontuais são atos ou omissões que são hostis ou ofendem, praticados de forma descontínua e momentânea, geralmente como uma reação de impulsividade e sem propósito de prejudicar a outra pessoa. Por exemplo, o uso de uma palavra grosseira ou aumento no tom da voz numa discussão mais áspera e acalorada. As agressões pontuais se diferenciam de assédio moral (e também do assédio organizacional) por constituírem-se como eventos isolados, situacionais e geralmente sem a intencionalidade de prejudicar.

O assédio organizacional, por sua vez, é um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais, que são abusivas e inadequadas. O propósito é exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional. O assédio organizacional é também processual e agressivo - como no assédio

moral - mas não é pessoalizado e nem mal-intencionado (no sentido de querer prejudicar ou destruir). O objetivo do assédio organizacional não é atingir uma pessoa em especial, mas sim controlar todo o grupo indiscriminadamente. Alguns exemplos de práticas de assédio organizacional: gestão por estresse, gestão por injúria, gestão por medo, exposições constrangedoras de resultados, premiações negativas, ameaças, cobranças exageradas. Cabe esclarecer que assédio organizacional é diferente de uso adequado do poder diretivo do empregador; reconhecemos este último como legítimo no que se refere a certas exigências de desempenho e produtividade. Tais atitudes deixam de ser legítimas quando permeadas de condutas abusivas e que atentam contra a dignidade humana.

Embora inicialmente essas estratégias possam ser utilizadas como uma forma de gestão, sem intenção de prejudicar e excluir, elas podem levar aqueles que não suportam as pressões a solicitarem seu desligamento da empresa, do setor ou de um projeto. Essas estratégias de gestão funcionam como uma técnica de aumento do envolvimento no trabalho e, também podem ter o efeito de um processo de “seleção natural” dos menos resistentes, ou - na linguagem organizacional - menos “resilientes”. Além de visar à melhoria da produtividade, o assédio organizacional pode instituir um verdadeiro “darwinismo organizacional”, isto é, um método que promove de, maneira indiscriminada, a exclusão dos menos adaptáveis às exigências da empresa. Ainda assim, assédio moral e assédio organizacional são figuras diferentes.

Atualmente, a legislação utilizada para avaliar casos de assédio moral é a mesma aplicada aos casos de assédio organizacional. Mesmo assim, é fundamental insistirmos numa especificidade conceitual; não é apenas uma questão semântica ou de formulação teórica, mas apresenta-se como uma questão substantiva, com repercussões na esfera prática.

No assédio moral, a empresa é palco da violência e o objetivo é prejudicar, excluir ou anular o trabalhador que se transformou

em *persona non grata*. No assédio organizacional, o objetivo é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos organizacionais e gerenciais. O papel da empresa no assédio organizacional é de roteirista das ações de violência; os superiores hierárquicos ou os colegas cumprem o papel de atores, os quais têm espaços limitados de ação dentro de um *script* preestabelecido pela empresa. Tanto no assédio moral quanto no assédio organizacional, esses mesmos atores podem desempenhar o papel de tirano porque encontram na organização o palco, os espaços e os aparatos necessários para a expressão de sua agressividade.

Como se vê, no bojo dessa relação sempre existe um processo dialético, dinâmico em si mesmo. O que determina que a pessoa represente ora o papel de vítima e ora de agressor não são suas características individuais, mas é a forma de organização do trabalho e como se dá a inserção desse “personagem” na trama organizacional.

Não concebemos o assédio moral e o assédio organizacional como oriundos, salvo raras exceções, de “mentes doentias” à procura de “vítimas indefesas”. Em nosso entender, esta é uma visão reducionista que em nada ajuda na compreensão e na solução desse complexo problema social. Ao analisarmos aqueles apontados como agressores (geralmente superiores hierárquicos), a nossa experiência demonstra que, em muitos casos, as atitudes abusivas gerenciais são produtos, não de uma descompensação mental grave, mas de uma organização que estimula a competitividade, que envolve exigências desmedidas e está estruturada sobre uma dose significativa de perversidade. A doença pode ser da organização e não propriamente do indivíduo que apresenta os comportamentos “inadequados”. Por vezes, a agressividade aparece como uma estratégia de defesa psíquica diante das múltiplas exigências, pressões e seduções organizacionais⁹.

⁹ Dejours, 1999; Batista, 2003; Eberle, 2007.

Nesta perspectiva, a análise transcende a causalidade linear, de maneira que os processos de avaliação do assédio moral e do assédio organizacional pressupõem articulações complexas entre o sistema produtivo, a organização do trabalho e os aspectos individuais e interpessoais.

Isso não significa que isentamos os atores sociais de suas respectivas responsabilidades. Eles as têm e precisam responder por suas atitudes, mas não podem ser vistos como mentores solitários dessas práticas. Reconhecemos também que há casos em que trabalhadores mal-intencionados ou desinformados utilizam dos discursos de vitimização de assédio moral na tentativa de se desviar de seus compromissos e responsabilidades previstas no contrato de trabalho. Esse tipo de conduta precisa também ser combatida.

Como a frente e o verso de uma folha de papel, assédio moral e assédio organizacional não são idênticos, ainda que em alguns casos possa ser minucioso o limiar entre um e outro e que possa haver coincidência das duas práticas numa mesma situação. A não diferenciação implica um tratamento generalizado que em nada contribuiu para a construção de estratégias efetivas de prevenção e enfrentamento. É essencial a adoção de terminologias adequadas que efetivamente sejam reconhecidas as situações assistidas na nossa realidade.

Os aspectos conceituais e históricos, assim como os comportamentos típicos e as fases de evolução do assédio moral, apontados na literatura, são muito úteis para a melhor compreensão dessas situações no cotidiano de trabalho. Esses tópicos serão apresentados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

Assédio moral no trabalho: aspectos históricos e conceituais

Apesar de ser uma situação cotidiana no mundo do trabalho desde os primórdios da sociedade, assédio moral – conhecido também como *mobbing* ou *bullying* – vem sendo tratado como um processo importante para a relação entre saúde e trabalho a partir da década de 1980.

Heinz Leymann, psicólogo alemão radicado na Suécia, utilizou o termo *mobbing* para descrever comportamentos agressivos do grupo no sentido de excluir um dos seus membros. Conforme relatado pelo próprio autor¹, o termo foi inicialmente utilizado por Konrad Lorenz, um biólogo, para descrever o padrão relacional de algumas espécies de animais que isolam um de seus membros que, por várias razões, vai ser expulso do grupo. Mais tarde, em 1972, o médico sueco Heinemann utilizou o termo para identificar atitudes altamente destrutivas de um grupo de crianças contra uma única criança. Ao identificar semelhantes comportamentos nas relações de trabalho, Leymann seguiu o padrão conceitual.

Leymann desenvolveu pesquisas na Suécia, disseminando seus estudos inicialmente nos países escandinavos, até falecer, em

¹ Leymann, 1996.

1999. Diversas pesquisas realizadas pelo autor produziram um conhecimento vasto e uma teoria que conceitua esse processo de hostilização, as fases de desenvolvimento e as repercussões. O pesquisador também elaborou um instrumento para identificação do assédio moral, denominado de LIPT – *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, a partir de 45 comportamentos identificados como os mais freqüentes em casos de *mobbing*.

Em Bolonha, Itália, o psicólogo Harald Ege, seguindo o modelo de Leymann, desenvolveu o *LIPT Ege*, questionário LIPT ampliado e revisado. Também dedicou-se a estruturar o *Metodo Ege 2002* para quantificação do dano causado pelo *mobbing*. Ege fundou e coordena a PRIMA - Associazione Italiana Contro Mobbing e Stress Psicosociale², que oferece treinamentos técnicos, cursos e palestras para profissionais e interessados no tema.

O material de Leymann também é referência para os grupos de Dieter Zapf (Alemanha), de Helge Hoel (Inglaterra), de José Luiz González de Rivera (Espanha) e de Stale Einarsen (Noruega). Em 1997, Einarsen elaborou um instrumento de identificação do assédio moral, com 21 itens, chamado *NAQ – Negative Acts Questionary*. O NAQ e o LIPT são os instrumentos utilizados como referência nas principais pesquisas sobre o tema³. O NAQ foi traduzido e validado no Brasil por Maciel e Gonçalves⁴.

Leymann⁵ justifica a não adoção do termo *bullying*, usado pelos pesquisadores ingleses e australianos, por entender que no *mobbing* os comportamentos são elaborados com muito cuidado e sofisticação e, na maioria das vezes, não ocorre a violência física característica do *bullying*. O autor propõe que o termo *bullying* seja dedicado para indicar o comportamento de grupos de crianças. *Mobbing* descreveria, então, apenas as situações envolvendo

² www.mobbing-prima.it

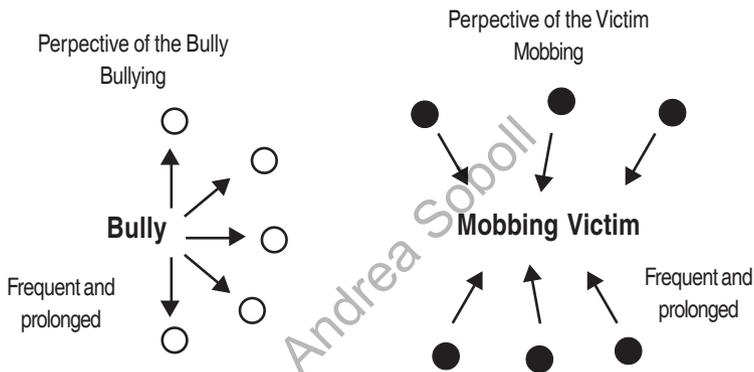
³ Cowie, Naylor, Smith, Rivers e Pereira, 2004

⁴ Maciel e Gonçalves, 2008.

⁵ Leymann, 1996

adultos e seria equivalente a psicoterror e a assédio moral. Por sua vez, Zapt e Einarsen⁶ propõem que os termos sejam utilizados como sinônimos, embora não deixem de reconhecer as conotações específicas para cada um deles, conforme explicitam na figura reproduzida a seguir (figura 1).

Figura 1: *Bullying* e *mobbing*: perspectiva da vítima e do agressor.



Fonte: Zapt e Einarsen⁷

O *bullying* descreve a perspectiva do agressor, em que a agressão é originária em uma única pessoa. São relações agressivas repetitivas e regulares, tipicamente entre pessoas com clara desigualdade de poder. Os autores sugerem que nos casos de agressões direcionadas para um grande número de pessoas nem todas podem ser consideradas vítimas de *bullying*. O critério de repetitividade precisa ser válido em cada caso. Mesmo que as agressões sejam repetitivas, elas podem estar distribuídas entre os participantes do grupo, de maneira a diminuir a frequência das agressões direcionadas a cada trabalhador. Os participantes do

⁶ Zapt e Einarsen, 2004.

⁷ Zapt e Einarsen, 2004.

grupo de trabalho podem ficar expostos aos ataques apenas ocasionalmente e ainda assim há possibilidade de encontrarem suporte social dos pares, evitando ficar em condições de maior vulnerabilidade⁸.

O *mobbing* é utilizado para indicar agressões de um grupo contra pessoas ou uma única pessoa, na perspectiva da vítima. Cada pessoa que agride contribui um pouco com a violência, mas o acúmulo de hostilidades e sua repetição são os fatores determinantes dos efeitos negativos desses comportamentos. *Bullying* tem sido a expressão mais utilizada na Inglaterra, tendo em vista que em 80% dos casos os supervisores são indicados como agressores, enquanto em outros países europeus predomina o termo *mobbing*, uma vez que as agressões perpetradas por grupos são mais frequentes⁹.

Para identificação do *bullying*, a situação é avaliada a partir do comportamento do agressor, enquanto no *mobbing* o foco estaria na avaliação da vítima. A OIT, na terceira edição do relatório *Violence at Work*¹⁰, apresenta a diferenciação entre os termos, justificada para especificar a agressão realizada por um indivíduo (*bullying*) ou por um grupo (*mobbing*). Segundo Einarsen¹¹ o ponto comum entre os diversos conceitos está na duração e na repetição dos comportamentos negativos. As duas perspectivas, de *mobbing* e de *bullying*, dão importância central para os efeitos negativos da violência não-física para quem a vivencia¹².

A tendência a considerar os termos equivalentes foi também identificada em alguns estudos mais recentes. Em 2003, Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper¹³ reconhecem a existência de duas principais abordagens das hostilidades contínuas no trabalho: (i) a

⁸ Zapt e Einarsein, 2004.

⁹ Zapt e Einarsein, 2004.

¹⁰ Chappell e Di Martino, 2006.

¹¹ Einarsen, 2000.

¹² Zapt e Einarsein, 2004.

¹³ Einarsen, Hoel, Zapf, e Cooper, 2003.

tradição européia, que aplica os termos *mobbing* e *bullying* como equivalentes, da qual os autores do livro fazem parte; e (ii) a tradição americana, que usa o conceito de abuso emocional e maus-tratos, pouco referenciada no Brasil. Ainda em 2003, Di Martino, Hoel e Cooper adotam a expressão *mobbing/bullying*, considerando-a semelhante a outros termos: *harcèlement moral* (França), *acoso* ou *maltrato psicológico* (Espanha), *coacção moral* (Portugal) e *molestie psicologica* (Itália). A OMS¹⁴ igualmente reconhece a expressão *mobbing* como equivalente às outras terminologias citadas.

Hirigoyen¹⁵ sugere o termo *assédio moral*, avaliando-o como mais adequado que *mobbing*, pois o termo “assédio” representa melhor os pequenos ataques ocultos e insidiosos tanto de um indivíduo como de um grupo, contra uma ou várias pessoas, típicos dessas situações. Para a autora, a palavra *moral* empregada tem duplo sentido: sinaliza as agressões de natureza psicológica e as noções de bem e de mal, definidas culturalmente. No *mobbing*, a referência é de ataques de um grupo contra uma pessoa. No Brasil, o termo utilizado na área acadêmica e entre os atores sociais, difundido por Margarida Barreto¹⁶, é *assédio moral*, seguindo o modelo francês de Marie-France Hirigoyen¹⁷, descrito como ataques repetitivos e intencionais de uma pessoa ou grupo a uma ou mais pessoas, para atormentar, prejudicar e provocar, com efeitos nocivos à saúde.

Não obstante esteja disponível um número significativo de pesquisas sobre assédio moral no mundo, a comparação dos estudos torna-se difícil, uma vez que não há padronização conceitual e metodológica. Segundo os dados da OIT¹⁸, quando o assédio é

¹⁴ Cassito, Fattorini, Gilioli, Renzo e Gonik, 2004.

¹⁵ Hirigoyen, 2002.

¹⁶ Barreto, 2002, 2005.

¹⁷ Hirigoyen, 2000.

¹⁸ Chappell e Di Martino, 2006.

considerado na sua definição precisa e se refere a uma experiência repetitiva e regular, os estudos indicam sua ocorrência em menos de 5% da população. Se a ocorrência do assédio moral for considerada de forma ocasional, os índices atingem 10%. Nos casos em que se considera um ou mais comportamentos hostis no trabalho, a incidência varia entre mais de 10% até próximo de 40%, nos grupos estudados.

As diferenças e nuances próprias aos termos *mobbing*, *bullying* e assédio moral estão sistematizados na tabela 01.

Tabela 01: *Mobbing*, *bullying* e assédio moral: diferenças conceituais

	<i>Mobbing</i> - Psicoterror	<i>Bullying</i>	Assédio Moral (harassment)
Autor pioneiro	Heinz Leymann Suécia - década de 80	Primeiro a usar o termo, nos estudos sobre estresse social Lazarus - 1984 - New York	Marie-France Hirigoyen França - 1998
Autores de referência	Dieter Zapf - Frankfurt Harald Ege - Itália	Helge Hoel - Inglaterra Carl Cooper - Inglaterra	Marie-France Hirigoyen - França Margarida Barreto - Brasil
Conceito	Perseguição coletiva. Desenvolve-se a partir de uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica. São formas severas de assédio dentro da organização ou formas particularmente graves de estresse psicossocial. São manobras hostis frequentes e repetitivas no local de trabalho, visando sistematicamente a mesma pessoa. Ações repetidas e repreensíveis ou claramente negativas, dirigidas contra empregados de	É mais amplo que o conceito de <i>mobbing</i> , pois inclui chacotas, isolamento, condutas abusivas de conotação sexual ou agressões físicas. Tratar com grosseria, com desumanidade e de maneira tirânica. Caracterizado por humilhações, vexames, ameaças, intimidações e agressões. Também aplicado a agressões psicológicas em outros contextos fora do local de trabalho, como	Mais sutil que <i>mobbing</i> e <i>bullying</i> . Caracterizado por qualquer conduta abusiva em relação a uma pessoa que possa acarretar um dano à sua personalidade, à sua dignidade ou mesmo à sua integridade física ou psíquica, podendo acarretar inclusive perda de emprego ou degradação do ambiente de trabalho em que a vítima está inserida.

	uma maneira ofensiva, e que podem conduzir o seu isolamento do grupo no local de trabalho. Refere-se, atualmente, às perseguições coletivas e à violência ligada à organização.	escola, grupos de crianças. Envolve casos de violência individual e não grupal.	Ataques repetitivos e voluntários de uma pessoa outra, para atormentá-la, miná-la e provocá-la, com efeitos nocivos à saúde. Pode ocorrer de um grupo para um indivíduo ou de uma pessoa para outra.
Estatísticas	3,5% do grupo estudado vivenciam <i>mobbing</i> ¹⁹	10% do grupo estudado vivenciam bullying	33% do grupo estudado vivenciam assédio moral ²⁰
	Ocorrência de 5 % a 40% conforme os critérios de definição utilizados ²¹		
Instrumento diagnóstico	LIPT - Leymann Inventory of Psychological Terrorization Lista 45 comportamentos hostis. Critério: 1 ou mais comportamentos se repetem no mínimo uma vez por semana, por no mínimo 6 meses. NAQ - <i>The Negative Acts Questionnaire</i> ²² . 22 comportamentos negativos, avaliados por 4 pontos de escala de Likert, por frequência.		Lista de comportamentos hostis, a partir de 4 categorias: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual.
Obras de referência	<u>Leymann</u> 1993 - <i>Mobbing: la persécution au travail</i> 1990 - <i>The Mobbing Encyclopedia (web)</i> <u>Einarsen</u> 1996 - <i>Bullying and Harassment at work</i> <u>Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper</u> 2003 - <i>Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice</i>		<u>Hirigoyen</u> 1998 - <i>Le harcèlement moral: la violence perverse au quotidien</i> 2001 - <i>Malaise dans le travail</i> <u>Barreto</u> 2000 - Uma jornada de humilhações <u>Freitas, Heloani e Barreto</u> 2008 - Assédio moral no trabalho Assédio Moral (harassment)
	<i>Mobbing - Psicoterror</i>	<i>Bullying</i>	Assédio Moral (harassment)

¹⁹ Leymann, 1996.

²⁰ Barreto, 2002.

²¹ Chappell e Di Martino, 2006

²² Einarsen e Raknes, 1997.

Na práxis social, os fenômenos descritos em termos de assédio moral, *bullying* e *mobbing* são expressões de violência psicológica extrema no âmbito do trabalho, diferenciando-se teoricamente a partir da realidade social vivenciada, da formação teórica e da prática profissional dos autores. A diferença central entre os conceitos está em quem os construiu e nos termos que descrevem esse tipo de violência no trabalho, ressaltando uma ou outra característica, a partir de determinada perspectiva de análise, fundamentada em áreas específicas do conhecimento e em situações de realidade próprias da cultura dos autores, situados cada um em seu tempo e em seu espaço específico.

Sem desmerecer as especificações reservadas para cada termo, adotamos a expressão “assédio moral”, terminologia já consagrada no Brasil a qual se encontra em processo de reconhecimento social.

Reservamos o termo assédio moral para descrever situações extremas de violência psicológica no trabalho, de natureza processual, pessoalizada, mal-intencionada e agressiva. Entendemos que o *assédio moral* se configura como um conjunto articulado de *armadilhas preparadas*, premeditadas, repetitivas e prolongadas. Os comportamentos hostis ocorrem repetidas vezes e por um período de tempo estendido. Sua prática é permeada de intencionalidade no sentido de querer prejudicar, anular ou excluir um ou alguns alvos escolhidos.

Os elementos essenciais para que uma conduta seja identificada como assédio moral são os seguintes:

- Habitualidade²³: os comportamentos hostis devem ocorrer por repetidas vezes, num período prolongado de tempo. Ato isolados não se configuram como assédio moral. Não há consenso sobre um período exato de tempo, sendo essencial, no

²³ Rezende, 2006.

entanto, identificar a prática continuada e insistente para caracterizar o assédio moral. O assédio moral se define no tempo e, portanto, não pode ser diagnosticado imediatamente após a primeira hostilidade;

- Ataques psicológicos: incluem condutas e omissões que induzem ao desconforto psicológico, que ofendem e humilham e que apresentam gravidade significativa.
- A intenção de prejudicar, anular ou excluir: o objetivo dos comportamentos hostis é destruir a pessoa, anular seus espaços de ação ou forçar um desligamento (voluntário ou não) de um projeto, função ou do emprego. Os ataques se apresentam na forma de armadilhas, sutis ou explícitas, premeditadas e direcionadas sempre para a(s) mesma(s) pessoa(s).
- Pessoalidade: o assédio moral envolve pessoalidade, ou seja, o alvo das agressões é uma pessoa específica e não ocorre de maneira generalizada para um grupo todo. Duas ou mais pessoas de um mesmo grupo podem ser alvo das agressões simultaneamente, mas o processo de perseguição é direcionado e pessoal.

Esses critérios são aqui sistematizados, considerando os conceitos elaborados por renomados pesquisadores do tema.

Leymann²⁴ conceitua *mobbing* como:

(...) una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses).

²⁴ Leymann, p. 04, 1996

O autor esclarece que conflitos temporários não estão incluídos nesta definição e se diferenciam do *mobbing* não pelo *o que* e nem pelo *como* se faz, mas pela frequência e duração do que se faz, a ponto de traduzir-se em condições patológicas, de natureza psiquiátrica ou psicossomática.

Einarsen e colaboradores²⁵ também destacam como essenciais para caracterizar o *mobbing* a repetitividade, a duração e a regularidade dos comportamentos hostis:

*Mobbing at work means harassing, offending, socially, excluding someone or negatively affecting someone's work tasks. In order for the label mobbing to be applied to a particular activity, interaction or process it has to occur repeatedly and regularly (e. g. weekly) and over a period of time (e. g. about six months). Mobbing is an escalating process in the course of which the person confronted ends up in an inferior position and becomes the target of systematic negative social acts. A conflict cannot be called mobbing if the incident is an isolated event or if two parties of approximately equal "strength" are in conflict.*²⁶

Para os autores de referência no Brasil, os critérios de definição são os mesmos apontados por Leymann²⁷ e Einarsen e colaboradores²⁸.

Hirigoyen²⁹ conceitua o assédio moral como

²⁵ Einarsen, et al., p. 15, 2003.

²⁶ (tradução livre) Mobbing no trabalho significa aborrecer, ofender, dessocializar, excluir alguém ou ainda afetar as tarefas do trabalho de alguém. Diante disso, o rótulo mobbing é aplicado a uma atividade, interação ou processo que deve ocorrer repetida e regularmente (por exemplo, semanalmente) e acima de certo período de tempo (por exemplo, seis meses). Mobbing é um processo gradativo no curso dos acontecimentos em que a pessoa confrontada acaba em uma posição inferior e se torna o alvo de sistemáticos atos sociais negativos. Um conflito não pode ser chamado de mobbing se o incidente é um evento isolado ou se as duas partes têm aproximadamente mesma força, poder.

²⁷ Leymann, 1996.

²⁸ Einarsen, et al., 2003.

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou a integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Seguindo a mesma perspectiva, para Freitas, Heloani e Barreto³⁰

O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constringer, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

O que diferencia o assédio moral de outras formas de violência no trabalho é a associação entre a dimensão temporal e a dimensão de moral: duração no tempo e objetivo de destruir a pessoa alvo das agressões³¹.

Quanto à intencionalidade, a descrição de Heloani³² é bastante esclarecedora:

O assédio moral caracteriza-se pela intencionalidade; consiste na constante e deliberada desqualificação da vítima, seguida de sua conseqüente fragilização, com o intuito de neutralizá-la em termos de poder. (...). Sem dúvida, trata-se de um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça.

Os comportamentos típicos e as fases de evolução do assédio moral, descritos a seguir, evidenciam a natureza pessoal, mal-intencionada, processual e agressiva do assédio moral, de

²⁹ Hirigoyen, p. 17, 2002.

³⁰ Freitas, Heloani e Barreto, p. 37, 2008.

³¹ Guedes, 2003.

³² Heloani, p. 05, 2004.

maneira a oferecer adequada compreensão e identificação dessas práticas no cotidiano do trabalho.

Comportamentos característicos nas situações de assédio moral

Os comportamentos mais freqüentes de assédio moral foram descritos por Leymann³³ e Hirigoyen³⁴.

Em função das conseqüências, os comportamentos que caracterizam o *mobbing* podem ser listados em cinco grupos, conforme proposto por Leymann³⁵. O *mobbing* afeta as possibilidades do trabalhador para:

- (i) Comunicar-se adequadamente: as autoridades fazem ameaças verbais, boatos com o fim de isolar, ataques verbais sobre a qualidade de seu trabalho, fazem o trabalhador silenciar e lhe negam a possibilidade de comunicação adequada.
- (ii) Manter contatos sociais: os colegas o evitam, não falam com ele; as autoridades proíbem que falem com ele; é designado a lugares de trabalho isolados; rejeitado, considerado ninguém.
- (iii) Manter sua reputação pessoal: é submetido a ridicularização e zombaria; caçoam de alguma falta de habilidade, de sua herança étnica, da maneira de se movimentar ou de falar.
- (iv) Manter sua situação de trabalho: não designam tarefas ou designam tarefas sem sentido.
- (v) Manter sua saúde física: designam trabalho perigoso; praticam agressão física e assédio sexual.

Hirigoyen³⁶ classifica as atitudes hostis em quatro categorias gerais que, respeitando o critério de repetição e intencionalidade,

³³ Leymann, 1996

³⁴ Hirigoyen, 2002.

³⁵ Leymann, 1996

³⁶ Hirigoyen, 2002.

caracterizam o assédio moral no âmbito do trabalho, conforme descrito na tabela 06: 1) deterioração proposital das condições de trabalho; 2) isolamento e recusa de comunicação; 3) atentado contra a dignidade e 4) violência verbal, física e sexual.

Tabela 02: Lista de atitudes hostis que caracterizam o assédio moral

LISTA DE ATITUDES HOSTIS

1) Deterioração proposital das condições de trabalho

- Retirar a autonomia da vítima.
- Não lhe transmitir mais as informações úteis para a realização de tarefas.
- Contestar sistematicamente todas as suas decisões.
- Criticar seu trabalho de forma injusta ou exagerada.
- Privá-lo do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador...
- Retirar o trabalho que normalmente lhe compete.
- Dar-lhe permanentemente novas tarefas.
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas inferiores às suas competências.
- Atribuir-lhe proposital e sistematicamente tarefas superiores às suas competências.
- Pressioná-la para que não faça valer seus direitos (férias, horários, prêmios).
- Agir de modo a impedir que obtenha promoção.
- Atribuir à vítima, contra a vontade dela, trabalhos perigosos.
- Atribuir à vítima tarefas incompatíveis com sua saúde.
- Causar danos em seu local de trabalho.
- Dar-lhe deliberadamente instruções impossíveis de executar.
- Não levar em conta recomendações de ordem médica indicadas pelo médico do trabalho.
- Induzir a vítima ao erro.

2) Isolamento e recusa de comunicação

- A vítima é interrompida constantemente.
- Superiores hierárquicos ou colegas não dialogam com a vítima.
- A comunicação com ela é unicamente por escrito.
- Recusa-se todo o contato com ela, mesmo o visual.
- É posta separada dos outros.
- Ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros.
- Proíbem o colega de lhe falar.
- Já não a deixam falar com ninguém.
- A direção recusa qualquer pedido de entrevista.

3) Atentado contra a dignidade

- Utilizam insinuações desdenhosas para qualificá-la.
- Fazem gestos de desprezo diante dela (suspiros, olhares desdenhosos, levantar de ombros)
- É desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados.
- Espalham rumores a seu respeito.
- Atribuem-lhe problemas psicológicos (dizem que é doente mental).
- Zombam de suas deficiências físicas ou de seu aspecto físico; é imitada ou caricaturada.
- Criticam sua vida privada.
- Zombam de sua origem ou de sua nacionalidade.
- Implicam com suas crenças religiosas ou convicções políticas.
- Atribuem-lhe tarefas humilhantes.
- É injuriada com termos obscenos ou degradantes.

4) Violência verbal, física e sexual

- Ameaças de violência física.
- Agridem-na fisicamente, mesmo que de leve; é empurrada, fecham-lhe a porta.
- Falam com ela aos gritos.
- Invadem sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.
- Seguem-na pelas ruas, é espionada diante do domicílio.
- Fazem estragos em seu automóvel.
- É assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas).
- Não levam em conta seus problemas de saúde.

Fonte: Hirigoyen³⁷

Os comportamentos típicos e as limitações impostas decorrentes do assédio moral sintetizam uma amostra das expressões mais recorrentes do assédio moral. Na realidade, muitos outros comportamentos podem ser utilizados de forma mal-intencionada configurando um processo de assédio moral. Portanto, é equivocado supor que os indicadores aqui listados são definitivos e suficientes para um adequado diagnóstico em qualquer realidade. As fases de evolução do assédio moral, que articulam os comportamentos e seus efeitos, podem também ajudar na identificação desses casos.

³⁷ Hirigoyen, 2002.

Fases do assédio moral

Leymann³⁸ descreve, em fases, a evolução dos acontecimentos que tipicamente caracterizavam o *mobbing*, considerando o padrão típico encontrado nas pesquisas realizadas na Finlândia, Áustria e Escandinávia. Quatro fases são descritas a partir da dinâmica da efetivação de uma situação de assédio moral: (i) incidente crítico; (ii) assédio e estigmatização; (iii) intervenção dos supervisores; (iv) exclusão.

Harald Ege³⁹, pesquisador italiano, reclassificou a evolução do assédio moral em seis etapas, além de inserir uma pré-fase, considerando a condição daquele que é alvo das agressões e o contexto: (0) condição zero; (i) conflito direcionado; (ii) início do assédio moral; (iii) primeiros sintomas psicossomáticos; (iv) erros e abusos da administração de pessoas; (v) sério agravamento da saúde psicofísica; (vi) exclusão do mundo do trabalho. Guedes⁴⁰ considera que a semelhança cultural entre os povos de origem latina coloca a proposta de Ege como de maior utilidade para a realidade brasileira, em comparação com as fases de Leymann. Entretanto, é importante destacar que a principal contribuição dessa segunda classificação é a sinalização do que denominou *Condizione Zero*, como uma pré-fase, um pressuposto indispensável para a ocorrência do assédio moral. As demais fases são detalhamento e adaptação à realidade italiana, construídas a partir da sistematização de Leymann, conforme comparadas na tabela abaixo (tabela 03).

Neste texto, as fases serão descritas e utilizadas para análise dos casos, considerando as etapas colocadas por Leymann⁴¹, com inserção das idéias de Ege⁴². As etapas de referência estão

³⁸ Leymann, 1996.

³⁹ Texto disponível em http://www.mobbing-prima.it/princ_it.htm. Sem ano de publicação. Acesso em junho de 2006.

⁴⁰ Guedes, 2003.

⁴¹ Leymann, 1996

⁴² Ege, S/D.

classificadas em: (0) condição zero; (i) incidente crítico; (ii) assédio e estigmatização; (iii) intervenção dos supervisores; (iv) exclusão.

Tabela 03: Fases de evolução do assédio moral

FASES DE EVOLUÇÃO DO ASSÉDIO MORAL	
Heinz Leymann	Harald Ege
----	0 Condição zero
I incidente crítico	I Conflito direcionado
II assédio e estigmatização	II Início do assédio moral III Primeiros sintomas psicossomáticos
III intervenção dos supervisores	IV Erros e abusos da administração de pessoas V Sério agravamento da saúde psicofísica
IV exclusão	VI Exclusão do mundo do trabalho

(0) Condição Zero – Conflito fisiológico

Para Ege⁴³, a situação inicial que constitui essa pré-fase é “conflito fisiológico”, assim denominado por ser aceito e visto como normal na cultura italiana. Trata-se de um conflito generalizado, que coloca todos contra todos, sem uma vítima definida. Faz-se notar em discussões, acusações menores, banalização da opinião falada, provocações, como manifestações da tentativa de ser respeitado pelo outro. No conflito fisiológico não há desejo de prejudicar, mas de sobrepor-se ao outro. O conflito fisiológico é um terreno fértil para o desenvolvimento do assédio moral.

(i) Fase 1 – Incidente crítico

Nessa fase, o conflito fisiológico inicial torna-se específico e direcionado⁴⁴. O objetivo não é somente de se sobrepor, mas de

⁴³ Ege, S/D,

⁴⁴ Ege, S/D.

prejudicar e excluir. As agressões podem ter origem: (i) na ausência do conflito, diante de circunstâncias nas quais normalmente estaria presente⁴⁵; ou (ii) na presença de um conflito que desvia do seu curso freqüente de resolução⁴⁶. Diante das duas circunstâncias o processo de assédio se instala por meio da modificação no padrão relacional, que passa a ser dominado por contradições e armadilhas.

Nessa fase, o incidente crítico inicial pode estar oculto ou ainda envolto em contradições. O trabalhador não entende o que está acontecendo, pois não percebe uma relação direta entre o incidente inicial e o tipo de tratamento contraditório que está recebendo. Esse contexto coloca o trabalhador em estado de desorientação e questionamento de suas percepções, atitudes e comportamentos, em busca de uma justificativa. A pessoa percebe que a dinâmica relacional sofreu uma alteração, mas não identifica o motivo exato e fica sem compreender o que acontece. Sente culpa e busca explicações em erros pessoais, de maneira a colocar sua autoconfiança em questionamento. Alguns chegam a pensar que essa vivência é fruto meramente de sua imaginação. A autoverificação das tarefas repetidas vezes, a dedicação exacerbada e o cuidado exagerado nos procedimentos realizados freqüentemente estão presentes nessa fase.

Para Ege,⁴⁷ os ataques ainda não são suficientes para causar sintomas ou doenças psicossomáticas, mas já suscitam sensação de desconforto e incômodo. Insegurança e tensão constantes já estão presentes na primeira fase, que pode ser muito curta e ainda é difícil identificá-la como um processo de assédio moral⁴⁸.

⁴⁵ Hirigoyen, 2002.

⁴⁶ Leymann, 1996

⁴⁷ Ege, S/D.

⁴⁸ Leymann, 1996

(ii) Fase 2 – Assédio e estigmatização

É na segunda fase que há elementos suficientes para configurar uma situação de assédio moral. Este pode ser composto por vários comportamentos, que numa interação social normal, não são indicativos de agressão ou rejeição, mas que naquele contexto, ofendem, visam a prejudicar e punir e se constituem como manipulação agressiva⁴⁹. A duração e a repetição desses comportamentos, ao longo de um período de tempo, podem mudar a conotação de não agressividade e resultar na estigmatização de uma pessoa.

Na perspectiva italiana de Ege⁵⁰, essa fase se caracteriza pela evolução crescente da intensidade das agressões e a situação de assédio pode ser percebida mais claramente. É nessa etapa que o trabalhador recebe a marca da perseguição e se torna alvo explícito de humilhações, constrangimentos e agressões repetitivas, numa campanha de agressões. As repercussões na saúde são mais evidentes, surgindo sintomas psicossomáticos, como insegurança, insônia e problemas digestivos.

(iii) Fase 3 – Intervenção dos supervisores

Devido à estigmatização precedente, é muito fácil que a situação seja interpretada, por terceiros, como falha da pessoa subjugada. Os diretores e superiores hierárquicos tendem a adotar as opiniões criadas durante as fases precedentes. Os colegas e os supervisores por vezes procuram explicações para a situação nas características pessoais, mais do que nas circunstâncias ambientais⁵¹.

Erros de avaliação, por parte da administração de pessoas da empresa, ocorrem freqüentemente por falta de conhecimento das práticas de assédio moral e de suas características. Conseqüentemente, os

⁴⁹ Leymann, 1996

⁵⁰ Ege, S/D.

⁵¹ Leymann, 1996

procedimentos adotados são inadequados e muitas vezes prejudicam o trabalhador envolvido nas agressões. Os problemas no cotidiano de trabalho tendem a agravar-se⁵². As ausências por problemas de saúde se intensificam. Por fim, a pessoa afetada se sente culpada e pode acreditar que de fato é a única causa de tudo do que está vivendo, entregando-se ainda mais aos sintomas de descompensação emocional e psicossomáticos⁵³. O agravamento dos problemas no trabalho, os julgamentos sociais negativos e as repercussões na saúde, já facilmente perceptíveis, marcam a entrada da quarta fase do assédio. Somente um intenso e efetivo acompanhamento de representante da empresa, da rede de apoio social do trabalhador e de profissionais de saúde pode vir a interromper o processo, considerando a gravidade da terceira e da quarta fases do assédio moral.

(iv) Fase 4 – Exclusão

O desligamento do trabalhador do seu posto de trabalho sinaliza o êxito do processo de assédio moral, seja por demissão voluntária, dispensa, licença de saúde, aposentadoria parcial ou antecipada ou ainda de formas extremas, como suicídio ou comportamentos insistentes de vingança, como o homicídio⁵⁴. Na medida em que as condições de trabalho não são resolvidas, é frequente que o trabalhador agredido abandone o trabalho bem antes do período natural de aposentadoria.

Adotando como parâmetros as fases e os comportamentos típicos descritos, será realizada, no próximo capítulo, a análise de alguns casos de assédio moral identificados na pesquisa sobre o trabalho bancário, visando também a caracterizar de que maneira a organização do trabalho pode proporcionar a ocorrência do assédio moral.

⁵² Ege, S/D.

⁵³ Ege, S/D.

⁵⁴ Ege, S/D.

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 3

Assédio moral e organização do trabalho: análise de casos

A organização do trabalho desempenha um papel central quando avaliamos a ocorrência do assédio moral e também do assédio organizacional. Mais do que permitir que a violência aconteça, alguns aspectos da forma como o trabalho está organizado podem estimular ou evitar a ocorrência dessas práticas. Para a devida avaliação desses casos faz-se necessário olhar detalhadamente como o trabalho está estruturado. Este capítulo destaca os aspectos que propiciam a prática do assédio moral. A relação entre assédio organizacional e a organização do trabalho é o tema do próximo capítulo.

A organização do trabalho pode ser observada por meio da divisão do trabalho e pela divisão de homens¹. A divisão de trabalho consiste na divisão de tarefas e no modo operatório prescrito (como o trabalho deve ser feito), suscitando o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito. A divisão de homens é representada pela hierarquia, controle e comando, mobilizando as relações entre pessoas e investimentos afetivos.

¹ Dejours, Abdoucheli, e Jayet, 1994.

É importante lembrar que, embora características individuais participem na concretização da violência, a análise dos casos aqui se limita a abordar os aspectos determinantes na organização do trabalho. Os relatos apresentados não necessariamente contemplam todos os critérios definidores do assédio moral, mas sinalizam aspectos da organização do trabalho bancário que podem favorecer a sua ocorrência. Para melhor entendimento dos casos faz-se necessário conhecer, em linhas gerais, essa organização, descrita a seguir.

Um breve panorama da organização do trabalho bancário

O trabalho bancário atual é uma atividade desenvolvida entre as demandas dos clientes, as cobranças dos supervisores e as metas impostas pela empresa. A contradição entre as exigências de atendimento em tempo reduzido, as demandas reais dos clientes e a necessidade de efetivar venda de produtos intensificam o ritmo de trabalho e exigem habilidades de tomada de decisões, priorização das atividades, agilidade no atendimento sem queda de qualidade.

Apesar das diferentes tarefas realizadas, organiza-se com base na atividade de venda de produtos. Há uma omissão do trabalho real e uma supervalorização dessa tarefa (uma entre muitas outras), central na avaliação de desempenho e para os parâmetros de produtividade. O trabalhador encontra-se pressionado entre as demandas reais dos clientes, os processos automáticos de registro das atividades realizadas, a vigilância dos superiores e as metas de vendas. Por vezes o bancário realiza diversas atividades, mas nenhuma conta na sua avaliação de desempenho ou adquire visibilidade para futuras promoções.

A venda de produtos é balizada por metas abusivas, crescentes e irreais em relação ao mercado, determinada sem a participação dos trabalhadores, impondo dedicação extrema para que se alcance,

às vezes, o patamar imposto pela organização. A agressividade gerencial acaba sendo um recurso utilizado com frequência para pressionar o grupo a buscar resultados considerados inatingíveis. O desenvolvimento na carreira dentro da organização depende quase que exclusivamente dos resultados das vendas individuais, em relação ao padrão determinado pelas metas e aos resultados alcançados pelos pares.

Profissionais bons vendedores tornam-se supervisores focados em resultados, muitas vezes sem preparo ou perfil para a função, utilizando estratégias desumanas ou inadequadas de gerenciamento do grupo. Palavras ofensivas, gritos, xingamentos, rebaixamentos, desprezo fazem parte do rol de atitudes gerenciais empregadas para alavancar a produtividade. A pressão flui via hierarquia, reproduzindo a violência. Os mesmos métodos utilizados por gestores despreparados são também praticados por diretores. Portanto, há nesse caso um abuso do poder formal, que com frequência se repete em todos os níveis hierárquicos.

Para os que não alcançam o rendimento desejado, estão reservadas as humilhações, os constrangimentos diante dos pares, as limitações impostas e as ameaças. Isso ocorre independentemente dos resultados anteriores, importando apenas a produtividade atual. “Vencer sempre” é a única maneira de ser tratado dignamente e de garantir temporariamente sua existência na organização.

O isolamento e a comparação entre os pares - impostos pelas metas individualizadas e pelo uso de *rankings* de produtividade - definem o colega de trabalho como inimigo. Para ser vencedor é preciso superar a si mesmo e ao outro. Ser vencedor significa impor ao outro o papel de fracassado e perdedor, digno de ser excluído e humilhado. O isolamento é a estratégia central para que o sistema de controle seja efetivo, destacando os valores organizacionais como único código válido. Sem apoio dos pares, sem espaços para reconhecimento, o trabalhador encontra-se solitário, vulnerável diante das práticas de hostilização no trabalho.

A maneira como a organização do trabalho bancário contri-

buiu para as práticas de assédio moral estão exemplificadas nos casos descritos a seguir.

Análise de casos

As fases de evolução do assédio moral (descritas no capítulo anterior e sintetizadas na tabela 1) serão utilizadas como parâmetros para a análise da prática do assédio moral no trabalho bancário.

FASES DO ASSÉDIO MORAL
0 Condição zero: conflito de todos contra todos
I Incidente crítico
II Assédio e estigmatização
III Intervenção dos supervisores
IV Exclusão

No contexto de trabalho, o conflito de todos contra todos, fase zero do assédio moral, pode estar configurado numa estrutura organizacional permissiva e complacente, com competição exagerada, hierarquias supervalorizadas, cultivo da indiferença e insensibilidade. O discurso transcrito a seguir oferece algumas indicações do conflito de todos contra todos no trabalho bancário.

O J. (colega de trabalho) tem uns 5 anos de banco e tem um cargo que substitui o gerente médio. Normalmente ele tem a mesma função que eu, o mesmo posto e salário. Quando substituí o gerente pela 1ª vez ele foi lá para o gerente, dizendo que ele era mais capacitado para isso, que ele não concordava com esta minha promoção porque eu tinha pouco tempo de banco e ele achava que eu não eu era capaz o suficiente, esse tipo de coisa. Para acabar fazendo talvez, certa intriga, não sei se era proposital isso dele, ele chegava para outro funcionário (...) e dizia assim ‘olha só o clubezinho que eles estão formando entre eles, só é promovido quem é do lado deles’. Acaba gerando uma certa animosidade e inveja entre os funcionários para quem ele fala isso e comigo. Fica desagradável. Eu acho que é normal,

porque todo mundo vai querer estar em um posto um pouco maior, só que eles ficam resabiados porque eles estão lá há 4 ou 5 anos de banco e eu não estou nem há 1 ano e já estou um pouco à frente deles. Os que não se sobressaem acabam me minando por trás, existe alguma coisa assim meio desleal, e isso é chato para mim, mas dentro da medida do possível procuro manter um bom relacionamento com todos (20 anos, sexo masculino, 1 ano em banco público, escriturário, entrevista 06).

O conflito de todos contra todos se instala como padrão relacional de disputa e rivalidade. Depreciar o outro é uma forma de se sobressair. “A inveja é um sentimento (...) que surge inevitavelmente a partir do momento em que as pessoas estão em situação de se comparar uma à outra ou em posição de rivalidade”². A inveja gera tanto o temor das conseqüências de sua própria inveja como o medo de ser alvo da inveja dos outros³. Dessa maneira, ninguém é digno de confiança, abrindo espaço para o individualismo dentro dos grupos de trabalho.

Um ambiente horrível de trabalho. Eu falava que só faltava o demônio estar na porta quando abria a porta do banco para a gente ir trabalhar com o tridente. Só faltava isso, porque o resto tinha. Um clima de um querer passar a perna no outro, nenhum coleguismo, falavam uma coisa na tua frente e pelas costas falavam outra, todo mundo se cobrando, se deixando humilhar, sendo humilhados uns na frente dos outros, gritaria, nenhuma calma. Tudo isso em busca de dinheiro, sem nenhum propósito mais palpável (28 anos, feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24).

A forma de organização do trabalho é que estimula a competição e expõe os pares comparativamente. A transformação das circunstâncias organizacionais que promovem o conflito de todos

² Hirigoyen, p. 39, 2002.

³ Vries, 1992.

contra todos, para a perseguição até a exclusão, característica do assédio moral, é apenas uma intensificação e um agravamento da violência que está infiltrada na organização do trabalho. Esse processo pode ser percebido nos casos descritos e analisados a seguir.

Descrição do caso 1

L., 26 anos, sexo feminino, é funcionária concursada de um banco público, admitida no final de 2003, numa cidade do interior, na região sul do país. Formada em contabilidade e com pós-graduação na área jurídica, atuava como escriturária nesta área, numa cidade vizinha à sua cidade de origem. Nessa agência, suas avaliações estavam acima da média e recebia elogios constantes relacionados ao seu trabalho. Desejava mudar de cidade porque estava esgotada com as viagens frequentes, chegando a ficar internada por desgaste físico. Esteve em acompanhamento psicológico visando ao controle do estresse entre janeiro e julho de 2005. Relata que conseguiu transferência para sua cidade de origem em um processo de seleção interna, com alta concorrência, em julho de 2005. Na agência atual, num período de três meses, ficou subordinada a cinco supervisores diferentes.

Fiquei duas semanas com cada gerente. Apesar de o trabalho ser o mesmo, cada um tem uma maneira de fazer o trabalho. Então, no mínimo, eles teriam que ter um mês de trabalho comigo para poderem me passar alguma coisa e poderem me avaliar. Eu me senti uma bola de tênis, jogada de um lado para outro.

A forma de o gerente geral se relacionar com a trabalhadora era permeada de desrespeito. Na seqüência, foram transcritas algumas palavras utilizadas pelo gerente numa conversa com L., na frente dos colegas de trabalho.

Você é uma incompetente mesmo, não serve em lugar nenhum. Você tem certeza que é formada e tem pós-graduação? Seus diplomas não são falsos não? Eu não sei o que faço com você, pois, em nenhum lugar você serve, todos os gerentes reclamam de você.

L. relata que falou com os cinco supervisores e que nenhum deles confirmou o que o gerente geral tinha dito, mesmo estando presente no momento da conversa.

Uns disseram que não tinham nada do que reclamar e outro disse que nem tinha como me avaliar. Então eu acho que é o [gerente geral] que não gosta de mim mesmo e está pegando no meu pé. Eu até tentei falar com o [outro gerente], mas ele nem deu bola. Eu não sei o que é que eu fiz para ele [gerente geral] me tratar assim.

Mesmo com formação e experiência na área jurídica, a funcionária foi colocada no setor de auto-atendimento, trabalhando sozinha, em condições físicas inadequadas, para orientar e entregar cartões e cheques devolvidos aos clientes.

Eu nunca tinha trabalhado tanto tempo em pé. Eu ficava em pé o dia inteiro, agora peguei a cadeira da sala de café que é horrível, muito baixa para o balcão, mas é melhor do que ficar em pé o dia inteiro. Então comecei a sentir dores e ardência nas costas e fui consultar o médico ortopedista, que pediu exames e disse que a minha musculatura estava péssima. Fiz 10 sessões de fisioterapia e melhorei um pouco. Depois descobri que a cada 50 minutos de trabalho os funcionários de atendimento expresso tinham o direito de descansar 10 minutos. Isso foi omitido, ninguém falou. Essa norma existe exatamente por causa da saúde da gente. E ninguém avisou, não estão nem aí.

Depois de um tempo no setor, sem me explicar o motivo, cortaram as minhas horas-extras. Isso diminuiu meu salário. Mesmo quando pedi para fazer de novo as extras, eles disseram que não tinha necessidade e deram todas as horas extras para a (outra funcionária).

Não foi realizada nenhuma avaliação de desempenho de L. desde que ela entrou na agência, embora a organização tenha como padrão a execução de uma avaliação semestral. No registro funcional, L. está sob a supervisão de um gerente, mas na prática, seu supervisor hierárquico é outro, que é o responsável pela realização das avaliações.

A trabalhadora é excluída das reuniões, marcadas fora do seu horário de trabalho. L. não recebe informações sobre a realização das reuniões, nem mesmo por meio dos colegas ou do sistema de correio eletrônico interno. Fica sabendo que há reunião quando chega ao trabalho e a agência está silenciosa. Os seguranças avisam que todos os demais funcionários estão em reunião. Diz se sentir muito mal quando isso acontece. Com frequência, suas iniciativas são desmerecidas.

Quando ocorreram as promoções do seguro residencial, e seguro de vida, ao mesmo tempo o banco havia criado um estacionamento para os clientes, mas os clientes não tinham ainda conhecimento das promoções e nem do estacionamento. Então tive a idéia de divulgar, digitando em uma folha A4, para distribuir para os clientes que iam ao auto-atendimento, e também deixei exposto no painel. Levei essa idéia para [o gerente geral] que autorizou que fosse feito. Depois de passado alguns dias ele mesmo pegou a folha que estava no painel, amassou e jogou fora na minha frente.

Tivemos as lixeiras de metal do auto-atendimento roubadas, como consequência os clientes jogavam os papéis no buraco, que acabavam indo para o chão. Tive a idéia de fazer com cartolina americana preta, comprada com meu próprio dinheiro, para os papéis não caírem no chão, mas com o tempo foi amassando as bordas da cartolina. Então resolvi

comprar potes de plástico, também com meu próprio dinheiro, para substituir as lixeiras até chegarem as originais. Fazia duas semanas que os potes de plástico já tinham sido substituídos pelas lixeiras originais, que haviam chegado. Quando numa segunda-feira [o gerente geral] que quase não aparece no meu setor, falou para mim: “as lixeiras chegaram”, eu respondi: “sim já faz duas semanas”, e ele disse: “Claro que não. Eu passei aqui domingo e ainda estavam esses potes de bala que eu não agüentava mais ver”. Ainda bem que o [gerente de expediente], estava próximo, ouviu a conversa e confirmou o que eu disse. Eu me senti humilhada, o próprio lixo. (...) Por mais que eu me esforce, eles sempre acham do que reclamar. Eles não valorizam.

Relata que, há mais de quatro meses, tem perdido a vontade de viver, que não tem ânimo para sair da cama, sente-se triste e chora com frequência. Afirma que tem pensado em suicídio. Contou que um dia chegou a se auto-agredir com uma faca no pescoço durante uma discussão sem importância com a mãe. Seu relato foi intercalado por momentos de choro. Está em acompanhamento psicológico e tratamento psiquiátrico, com uso de medicação. O plano de saúde oferecido pelo banco não cobre esses atendimentos na cidade e a trabalhadora tem assumido os custos de consultas e medicamentos. Na ocasião da entrevista, em abril de 2006, estava afastada do trabalho havia poucos dias em virtude de dores nos membros superiores, direito e esquerdo. Mora com os pais e não refere nenhuma situação estressante na vida fora do trabalho.

Análise do caso 01

Com base no relato da trabalhadora, podemos supor a ocorrência do assédio moral pela existência de comportamentos hostis repetitivos e persistentes⁴, direcionado somente a ela, há mais de

⁴ Hirigoyen, 2002.

nove meses, como: (i) deteriorização proposital das condições de trabalho - nas condições físicas de trabalho, nas críticas injustas e exageradas ao seu desempenho e na atribuição de tarefas inferiores às suas competências, à sua experiência e à sua formação; (ii) isolamento - concretizado pelos escassos contatos e pelo distanciamento dos supervisores e dos colegas, pela exclusão das reuniões da agência; (iii) atentado à dignidade - pelos gestos de desprezo, por ser desacreditada diante de colegas e supervisores, por injúrias e desqualificações; (iv) violência verbal e física, evidenciada por negligência quanto à saúde. Seus efeitos se evidenciam pelas repercussões na saúde e na vida social.

Chama atenção o perfil da bancária: 26 anos, pós-graduada, com histórico positivo na agência anterior, trabalhado há apenas dois anos na empresa. Essa descrição ressalta a contradição entre a qualificação, a história anterior e a descrição atual. Há uma desvinculação entre passado e presente. Os relatos de L. sobre ações criativas para resolver pequenos problemas ou melhorar o trabalho são coerentes com a desenvoltura profissional descrita em relação à primeira agência. Entretanto, na segunda agência, estão sinalizados comportamentos de rebaixamento da função e de isolamento, por parte do supervisor e dos colegas.

Podem parecer contraditórios que a violência se concretize não por uma ação, mas pela omissão. Essa é uma circunstância típica do assédio moral, que não deixa marcas visíveis, mas somente pistas encobertas. Neste sentido, Hirigoyen⁵ ressalta que o assédio moral ocorre não devido a um conflito, como colocado por Leymann⁶, mas pela ausência e ocultação do conflito, o “não falado” e o “escondido”. Para Hirigoyen⁷, no conflito há a possibilidade de defesa, de confronto e de resolução. Entende-se que há casos em que o conflito não está explícito e por isso as possibilidades de

⁵ Hirigoyen, 2002.

⁶ Leymann, 1996.

⁷ Hirigoyen, 2002.

resolução são restritas, colocando a pessoa numa espiral de destruição. Portanto, nessa fase inicial o conflito de todos contra todos se evidencia, de forma exacerbada, em direção à funcionária. Não há um conflito desencadeador marcante, mas um processo oculto, e contraditório, nos moldes descritos por Hirigoyen⁸. Para L., não há clareza do incidente crítico que teria iniciado o processo de hostilização. Ela procura identificar o que teria feito para merecer tal tratamento.

A campanha de agressões, como a segunda fase de evolução do assédio moral, se confirma nesse caso com as sucessivas circunstâncias impostas de isolamento, de desprezo, de agressões verbais, de desvalorização da pessoa, com uso de gestos hostis. Percebe-se a sutileza das agressões ao se avaliar cada situação em separado, as quais poderiam ser consideradas como conflitos inerentes ao trabalho ou ainda hipersensibilidade da trabalhadora. Há possibilidade de alguém questionar “Mas ela ficou assim só porque o gerente rasgou um papel ou porque os colegas se afastaram?”. Entretanto, quando contextualizadas e articuladas no tempo, a mensagem repetida em cada situação desagradável é de desprezo, questionamento de capacidade, desvalorização, com ataques à auto-segurança e à dignidade. Há um movimento que aos poucos vai atingindo a identidade de L. devido à “perda de sentido”⁹: ser colocada à margem sem entender os motivos é desestruturante. Hirigoyen¹⁰ descreve que no assédio moral as ofensas são de natureza aleatória e variam conforme o dia. Além das injúrias e dos gestos hostis estão presentes ofensas silenciosas, concretizadas pela omissão e pelo distanciamento. A degradação progressiva das condições de trabalho é sutil e percebida mais claramente em comparação com a situação dos pares.

Como evidência da terceira fase de evolução do assédio moral, no caso de L. embora não haja um pedido de ajuda claro,

⁸ Hirigoyen, 2002.

⁹ idem.

¹⁰ ibidem.

há uma busca por explicações. Mesmo L. solicitando as opiniões dos supervisores e do outro gerente, nenhuma dica que a ajudasse a compreender a situação lhe foi oferecida. Segundo Hirigoyen¹¹, a busca por explicações é infrutífera, pois se enfraquecem as manifestações de solidariedade.

As repercussões na saúde e os prejuízos nas relações sociais e familiares podem ser indicadores da vivência de assédio moral no trabalho e estão presentes no caso de L. A duração da exposição às agressões é um dos principais elementos definidores da gravidade das descompensações na saúde, neste caso.

A exclusão de L. do trabalho começa a se concretizar na licença de saúde, justificada por motivo de dores musculares. O desenho de um afastamento mais duradouro dá sinais de proximidade, a não ser que haja a reversão do processo. As conseqüências financeiras e o acompanhamento médico e psicológico, inclusive com uso de medicação psiquiátrica, denunciam a desestruturação típica de fases mais graves do assédio moral. As licenças de saúde geralmente trazem redução dos ganhos, devido à perda de valores associados à participação de resultados, cargos comissionados, horas-extras ou valores complementares e variáveis do salário. Os gastos com tratamentos e com medicamentos não contemplados no plano de saúde da empresa trazem problemas também de ordem econômica.

É relevante ainda destacar que a bancária tem apenas 26 anos e relata agravos na saúde física e mental, identificados por ela como decorrentes das situações vividas no trabalho. Uma possível exclusão do trabalho - seja por demissão (voluntária ou imposta), licenças prolongadas ou até por aposentadoria precoce - restringe o potencial de trabalho e de desenvolvimento pessoal, um dos efeitos previstos nos casos de violência psicológica no trabalho¹². Uma demissão, nessas condições de saúde e de estado

¹¹ id. ib.

¹² Organización Panamericana de la Salud, 2002.

psíquico, diante das exigências do mercado de trabalho e do desemprego estrutural¹³, tende, ao menos temporariamente, a empurrar L. para a massa dos excluídos pelo desemprego, fator que pode agravar ainda mais sua saúde mental¹⁴. As licenças prolongadas por motivos de saúde estabelecem a identidade de doente¹⁵, que, uma vez cronicada, pode gerar a fixação no papel de vítima¹⁶ e até a concretização da aposentadoria por invalidez, mesmo que sem as condições de incapacitação total e permanente de trabalho.

O caso 2 evidencia a possibilidade de aposentadoria precoce, como forma de fuga e de evitar o contexto de trabalho que atinge a dignidade.

Descrição e análise do caso 2

CASO 2¹⁷

CARACTERÍSTICAS GERAIS

Ana, sexo feminino, 50 anos, subgerente, funcionária concursada de um banco público há 26 anos, recebia boas avaliações e promoções freqüentes. Na ocasião da entrevista, estava em licença de saúde havia nove meses, devido a LER/DORT. A agência na qual Ana atuava tinha recebido avaliação máxima pelas conquistas dos resultados no semestre anterior. O clima organizacional era favorável ao trabalho, com encontros de integração promovido por ela. Reuniões semanais eram realizadas com um comitê que representava todos os funcionários da agência, para troca de idéias e resolução de problemas, com espaço para opiniões e comentários.

¹³ Antunes, 1999.

¹⁴ Dejours, 1999.

¹⁵ Brant e Minayo-Gomez, 2004.

¹⁶ Hirigoyen, 2002.

¹⁷ Todos os nomes pessoais citados são fictícios.

CONDIÇÃO ZERO — O CONFLITO DE TODOS CONTRA TODOS

A substituição do gerente geral, prática freqüente nessa organização, transformou a agência em um local de medo e de ameaças. A inserção do novo gerente geral, Beto, superior imediato de Ana, com suas estratégias de gestão impôs um “clima de terror” na agência, afetando a todos.

Os mecanismos de gestão utilizados pelo novo gerente geral consistiam em ameaças, imposições, gritos, palavras rudes e cobranças exageradas. Ana relata que em uma das reuniões semanais com alguns funcionários, Beto questionou: “O que a gente combina aqui vale ou não vale?” Ninguém sabia do que ele estava falando, nem ela. Ao pedir esclarecimentos após a reunião, Ana ouviu do supervisor que aquele era um recado para ela e não para o grupo, se referindo à nova distribuição dos funcionários, alterada por ela temporariamente diante do aumento na demanda de atendimento ao público. Ana conta que essa função sempre foi de responsabilidade dela na agência, e que nunca antes precisou dizer nada ao supervisor para fazer tais alterações.

Armações jogando um funcionário contra o outro e “dedos-duros” camuflados começaram a ser freqüentes. Ana conta que colegas de confiança do gerente geral, por ordem dele, ficavam observando o comportamento dos pares para passar informações a ele. Alguns poucos que se submetiam e fortaleciam as ações do gerente eram dignos de favorecimentos, como flexibilidade no horário e substituição de superiores hierárquicos com incorporações de gratificações financeiras.

A adoção de estratégias autoritárias por esse novo gerente instala o medo e a submissão dos subordinados e se caracteriza como gestão por injúria¹⁸, pelo uso de gritos, pela falta de respeito

¹⁸ Hirigoyen, 2002.

e pelas pressões exageradas. As mensagens indiretas, como uma forma de comunicação perversa, mesmo com destino certo, atingem a todos, instalando uma pergunta de alerta: “O que será que eu fiz?”

A luta de todos contra todos se intensifica com a presença de “dedos-duros camuflados”, fazendo predominar o individualismo e rompendo com os laços do coletivo, colocando os pares um contra o outro. A vigilância se dissemina na forma de um poder informal, usado dissimuladamente, de maneira a formar uma rede de relações vigiadas: “fiscais perpetuamente fiscalizados.”¹⁹ O controle perpassa as relações entre os pares e transpõe a hierarquia formal.

O medo afeta a comunicação entre as pessoas e contribui para a uniformização do comportamento e para a submissão. Acreditando que estarão protegidos, alguns adotam uma postura de aceitação e conformidade, seguindo os mandos e os desejos do novo supervisor, mesmo que sejam contra as normas da organização ou desrespeitem a ética profissional ou os próprios valores pessoais. Hirigoyen²⁰ denomina este comportamento de “síndrome do carneiro”, pela obediência sem questionamentos. O clima de trabalho torna-se tenso, com ares de constante ameaça.

CASO 2

FASE 1 — INCIDENTE CRÍTICO

No papel de subgerente, o cargo mais alto da agência depois do gerente, Ana tentou estabelecer conversas particulares com ele, a fim de adequar as estratégias de gestão. Entretanto, a postura de imposição do novo superior limitava o diálogo. Ele afirmava que a partir daquele momento seria do jeito dele. Também desconsiderava as colocações

¹⁹ Foucault, p. 18, 1997.

²⁰ Hirigoyen, 2002.

de Ana, não emitindo opinião alguma. Depois de três tentativas de conversa as hostilidades aumentaram ainda mais.

Segundo relato de Ana, o novo gerente “implicou” com três pessoas: dois lesionados com cargo de gerente, entre eles Ana e seu colega Yuri, e mais uma gerente de contas, Lia. Apesar de lesionados com LER/DORT, Ana e Yuri continuavam trabalhando, evitando o uso freqüente do computador. Como as atividades eram gerenciais, embora o quadro de LER/DORT dificultasse o trabalho, não impedia sua realização. Afastamentos esporádicos, no caso de Ana, tinham sido necessários, sem afetar as avaliações funcionais, sempre acima da média, segundo seu relato. No último ano de atividade esteve afastada por apenas cinco dias, pois teve que fazer uma cirurgia por um outro problema de saúde.

Embora os comportamentos agressivos estivessem presentes desde o início, na percepção de Ana, o ponto que desencadeou a perseguição está no questionamento que ela fez em relação às estratégias de gestão de Beto. Confrontar a autoridade de um superior e não se submeter pode marcar a pessoa, tornando-a alvo escolhido de hostilizações em um processo de assédio moral²¹. O conflito inicial, aparentemente formado pelas divergências no estilo de gestão, saiu do contínuo movimento relacional e se tornou uma relação rígida, sem espaços de comunicação fluída e, então, sem possibilidades de resolução do conflito.

CASO 02

FASE 2 — CAMPANHA DE AGRESSÕES

Nas reuniões semanais com o comitê dos funcionários da agência, o novo gerente confrontava e discordava das opiniões colocadas por Ana, na frente de todos. Os funcionários passaram a ouvir apenas e não mais se pronunciaram.

²¹ Hirigoyen, 2002.

Ana, por sua vez, também se retirou das discussões, limitando-se a ouvir o discurso do supervisor. Ela relata que os funcionários começaram a ter medo dele.

Ana tentou mediar a relação entre os trabalhadores e o gerente, amenizando as pressões, até ser transferida para atividades que diminuíssem seu contato com o grupo de trabalhadores. O novo gerente retirou de Ana as tarefas de maior responsabilidade, deslocando-a para serviços de pouca relevância, que poderiam ser realizadas até por estagiários, como atendimento no setor de caixas automáticos. Exclusões de reuniões importantes e do processo de avaliação de funcionários também ocorreram.

Na avaliação de desempenho, realizada pelo novo gerente, depois de dois meses da mudança gerencial, Ana recebeu notas consideradas insuficientes.

O assédio moral, no caso de Ana, se estabelece na relação com o gerente Beto, evidenciado pelos seguintes comportamentos típicos²²: (i) deteriorização proposital das condições de trabalho, como: diminuir a autonomia, contestar sistematicamente todas as suas decisões, destinar tarefas de menor qualificação e retirar atividades que normalmente lhe competem; (ii) recusa de comunicação: o novo gerente geral evitava estabelecer diálogo com a subgerente Ana; (iii) atentado contra a dignidade: foi desacreditada diante de colegas, superiores ou subordinados. Esses comportamentos afetam a possibilidade da trabalhadora de comunicar-se adequadamente: dificultam-lhe a comunicação, fazem ameaças verbais, comportamentos típicos de assédio moral²³.

As agressões eram diversas, com abuso de poder e concretizadas via organização do trabalho, num processo legitimado, camuflado pelo exercício do poder formal. Os demais trabalhadores

²² Hirigoyen, 2002.

²³ Leymann, 1996

se colocam em estado de silêncio e de alerta, em busca de não se tornarem o próximo alvo. A violência deteriora o clima de trabalho de todos, estejam ou não diretamente implicados²⁴. O coletivo vivencia a violência organizacional, enquanto Ana é alvo também de assédio moral.

O medo, a submissão, o controle dos questionamentos e do confronto das regras se instala como efeito, no coletivo dos trabalhadores, mesmo nos casos em que a agressão é direcionada apenas para um ou dois trabalhadores. Aqui, o assédio moral tem efeito de estratégia de gestão ao formatar o coletivo dos trabalhadores, propiciando a submissão e a adesão aos objetivos organizacionais, sem questionamentos²⁵.

A avaliação de desempenho, um instrumento de gestão formal da organização, é utilizada para o exercício da violência e sinaliza mais explicitamente a desqualificação progressiva vivenciada por esta bancária. Se até este ponto ainda era possível suportar, dali em diante, a situação se tornou insustentável para a trabalhadora, desencadeando uma nova postura diante da violência.

CASO 02

POSICIONAMENTO DIANTE DAS AGRESSÕES

Consciente de seu trabalho e da sua capacidade gerencial, tendo em vista as avaliações e a premiação da agência, Ana solicitou o novo gerente para conversarem, com acompanhamento da supervisão regional, a fim de auxiliá-los na resolução das divergências administrativas. O gerente se recusou a comparecer, o que não foi suficiente para desviar Ana de seus propósitos.

²⁴ Gold e Carbon, 2003.

²⁵ Soboll, 2004.

A autoconfiança, ainda preservada, possibilitou a proposta de conversa mediada, mesmo com possibilidade de novas hostilidades serem perpetradas. Essa proposta de Ana sinaliza uma postura de não-submissão e não-aceitação das agressões, numa forma de confronto com o agressor, em defesa da dignidade.

CASO 02

FASE 3 — INTERVENÇÃO DOS SUPERVISORES

Na reunião, Ana relatou a situação ao supervisor regional, Carlos, e lhe mostrou a avaliação realizada pelo gerente. Carlos acessou o sistema do banco e verificou as avaliações anteriores de Ana. A avaliação insuficiente foi recebida pelo superintendente regional como exagero de Beto, afirmando que “ninguém fica tão ruim em tão pouco tempo”. Carlos reconheceu que o gerente, apesar de apresentar ótimos resultados, estava tomando algumas atitudes exageradas.

Ana recebeu apoio e foi elogiada por ter tomado a atitude de buscar ajuda com ele, Carlos. Após ouvi-la, ainda em sua presença, o supervisor regional Carlos contactou o supervisor estadual, Diego, cargo hierarquicamente superior, informando-o da situação e solicitando uma audiência com a presença de Diego, dele, e dos dois funcionários, Ana e Beto.

A subgerente Ana se sentiu ouvida e acreditou que teria apoio para resolver a situação de maneira equilibrada e sensata.

O elemento mais positivo é o apoio de participantes da organização, como médico do trabalho ou representante do setor de recursos humanos, pois esse apoio pode trazer transformações efetivas para cessar a violência²⁶. No caso dos bancos, nem sempre os

²⁶ Hirigoyen, 2002.

profissionais de saúde ocupacional ou de pessoas conseguem ter alguma intervenção real nas agências, devido às terceirizações ou à concentração desses serviços ou ainda pela autonomia dada aos gerentes gerais das agências. Na estrutura hierárquica, estão colocados apenas dois superiores acima do gerente geral, submetidos aos diretores de âmbito nacional. Nesse contexto - em que há apenas dois chefes com contato pessoal e com vasto poder de mando e desmando nos limites da agência -, comunicações para o setor de saúde ou de recursos humanos podem não trazer transformações reais nas relações interpessoais abusivas²⁷.

Ana busca apoio, mais do que do médico do trabalho ou do setor de pessoal, no supervisor imediato do chefe que praticava as hostilidades. O apoio de alguém interno à organização é a possibilidade de fortalecer o trabalhador hostilizado em posturas de resistência, como acontece com Ana. As esperanças de reconquistar espaços de reconhecimento e de satisfação se renovam, mas por pouco tempo.

CASO 02

FASE 3 — INTERVENÇÃO DOS SUPERVISORES — PARTE II

Marcada a audiência, o supervisor regional solicitou que o gerente comparecesse a uma reunião antes da audiência com o superintendente, também com a presença da subgerente Ana.

Na reunião, a atitude do gerente regional Carlos foi contrária à do primeiro encontro. Inicialmente, sentou-se ao lado do gerente Beto, numa postura incoerente à neutralidade adequada em tal situação, deixando Ana numa posição exposta aos olhares dos dois. Ela relata que se sentiu desconfortável e pressionada. O supervisor regional fez questionamentos apenas para a subgerente Ana, fazendo-a repetir todo o relato, agora na presença do gerente. Este,

²⁷ Hirigoyen, 2002.

por sua vez, não foi questionado; pelo contrário, teve ainda a possibilidade de interrogar sobre algumas atitudes de Ana, desvinculadas dos relatos feitos por ela, como, por exemplo, a autorização da entrada de clientes em situações de bloqueio na porta giratória. Percebendo a inversão da discussão no sentido de desviar as situações levadas inicialmente como foco do encontro, rapidamente a gerente questionou a mudança de assunto e sugeriu que esses outros temas poderiam ser resolvidos logo após a conclusão do tema inicial.

De maneira que Ana não esperava, o supervisor regional solicitou-lhe que se retirasse da sala para que os dois pudessem conversar, mostrando uma postura parcial, de exposição e constrangimento para a subgerente e de proteção para o gerente. A espera se estendeu por 40 minutos. Logo em seguida, Ana foi chamada novamente, sem espaço para mais comentários. Foi confirmada a próxima audiência com a presença do superintendente estadual. Não entendendo a postura do supervisor regional, durante a reunião, Ana voltou a falar com o ele, por telefone. A conclusão do encontro e do contato telefônico, para ela, foi de que não existiam mais condições de desenvolver um trabalho em conjunto com Beto. O superintendente regional ainda afirmou que Ana deveria se preparar, pois a “corda poderia estourar no lado mais fraco”.

Deslocar a discussão é uma forma de estabelecer uma comunicação paradoxal, em que, ao ser exposto, o gerente “delatado” busca apontar as falhas da subordinada quando deveria falar sobre seus próprios comportamentos, motivo real da reunião. Responder à provocação é entrar no ciclo da violência e permitir ser acusado. Ao contrário, Ana continua na posição de confronto, mesmo percebendo a falta de apoio de seu supervisor e a inversão perversa. Não há espaço para se defender.

A omissão de pares e de hierarquias abre espaços para a “dupla vitimização”²⁸, quando a violência é também praticada por quem supostamente deveria combatê-la. No caso de A., ocorre a *dupla vitimização*, tanto pela convivência como pelo tratamento hostil dos outros superiores hierárquicos. A violência como uma relação social não é um ato individual.

A intervenção dos superiores, coniventes com a agressão, encaminhou o desfecho, colaborando para a efetivação dos propósitos da hostilização no assédio moral: a exclusão da trabalhadora.

CASO 02

FASE 4 - EXCLUSÃO

Tendo em vista o clima insustentável de trabalho e o agravamento dos sintomas de LER/DORT, Ana teve necessidade de afastar-se para tratamento de saúde. Relata que até poderia continuar no trabalho se pensasse só na LER/DORT, mas a convivência com o gerente geral era muito difícil, depois de tudo que tinha acontecido. Diz ter sorte por ter problemas de LER/DORT, pois viabilizaram seu afastamento. Está afastada há nove meses, sem retorno ao trabalho desde a primeira licença.

A exemplo do caso de Ana, o afastamento por licença de saúde pode acontecer justificado por um quadro de LER/DORT, quando o que de fato incomoda é o sofrimento diante da injustiça e das agressões. Retomando detalhes do relato da trabalhadora, as licenças de saúde anteriores ao episódio de violência não tiveram duração superior a cinco dias e foram ocasionadas por outro quadro de enfermidade. Ana acha vantagem em ter desenvolvido as dores nos membros superiores, uma vez que esse quadro permite-lhe sair

²⁸ Hirigoyen, 2002.

da relação agressiva. Isso pode reforçar o desenvolvimento da identidade de doente, em que a pessoa acaba encontrando no papel de “trabalhador afastado” um lugar seguro, que lhe confere a manutenção e protege sua dignidade. A formação da identidade do doente pode ser descrita como o processo pelo qual “o indivíduo se reconhece e constrói a significação da sua vida com base no atributo cultural de ser doente”²⁹.

CASO 02

A CONFIRMAÇÃO DA CONVÊNIA HIERÁRQUICA

Desgastada com o processo que durou mais de quatro meses, Ana preferiu não comparecer à reunião com o supervisor estadual. Ela ligou desmarcando a reunião, pois estava em licença de saúde. O supervisor regional, no contato telefônico realizado por Ana, sugeriu que ela não se preocupasse com o retorno ao trabalho e referiu que a aposentadoria talvez fosse uma alternativa interessante.

Ao ter a confirmação dos propósitos do supervisor, de afastá-la definitivamente, ocorre a ratificação de sua percepção, substituindo a dúvida pela certeza. A percepção da intencionalidade agrava o impacto da agressão³⁰.

CASO 02

HIPÓTESES DA TRABALHADORA

Ana acredita que o gerente foi para aquela agência “encomendado”, por parte de um “comparsa” da alta hierarquia, para tirá-la, e a seu colega Yuri, do banco. Relata que, logo no início das atividades na agência, o novo gerente

²⁹ Brant e Minayo-Gomez, 2004.

³⁰ Hirigoyen, 2002.

verificou a assinatura do ponto de Ana retroativo de dois anos e pediu justificativa das ausências num período de realização de cursos. Chegou a enviar um documento para a diretoria, sem consultar Ana, para confirmar se ela tinha realmente o direito a faltas justificadas para realização de cursos. Na opinião de Ana, ele estava procurando algum motivo para abrir um processo interno contra ela, como fez com sua colega Lia, também marcada desde os primeiros dias de Beto na agência.

A organização do trabalho que oferece poder de mando com poucas restrições ao gerente pode deixar espaços para o assédio moral ser praticado como uma estratégia para eliminar trabalhadores “indesejados”³¹.

CASO 02

FINAL DA HISTÓRIA, POR ENQUANTO...

O gestor Beto continuava na agência na época da realização da pesquisa, e já havia tido sucesso na exclusão das três pessoas: (1) A gerente Ana continua afastada para tratamento e não pretende retornar às atividades. Planeja aposentar-se. Pensou em pedir transferência para outra agência, mas burocraticamente isso não é possível. Uma norma que exige que os gerentes permaneçam no mínimo por dois anos em cada agência. Teria que trabalhar por mais um ano naquela agência para então solicitar a transferência. Diz que não gosta nem de ver a propaganda do banco, passar em frente à agência ou encontrar os colegas de trabalho. Conta que se recusou a participar de festas do banco, promovidas por grupos externos à agência. Evita falar no assunto e pediu para encerrar a entrevista quando solicitada a dar detalhes

³¹ Hirigoyen, 2002, Guedes, 2003.

da sua condição de saúde e das relações familiares, justificando que isso ainda é difícil para ela. Apenas comentou que está com “depressão” e tem vivenciado muitos conflitos familiares devido ao seu estado emocional. Segue em tratamento psiquiátrico medicamentoso e em acompanhamento psicológico. (2) A gerente de contas Lia passou seis meses se apresentando diariamente na agência somente para assinar o ponto, na entrada e na saída. Devido a um processo interno aberto por Beto, foi impedida de trabalhar, colocada em disponibilidade para ser transferida, e proibida de falar com os colegas. Por fim, acabou demitida, sem ter tido o direito de se defender. (3) O outro trabalhador está afastado por problemas de saúde.

O afastamento por licença de saúde e a insinuação de um dos supervisores de que a aposentadoria seria uma boa alternativa para A., sinalizam o processo de exclusão, também presente nos outros dois casos citados pela entrevistada. As hostilidades, antes generalizadas para todo o coletivo, tomam formas específicas em direção aos subordinados perseguidos. Percebe-se claramente que a finalidade das hostilidades voltadas para Ana se diferencia em relação às pressões direcionadas para todo o grupo. O gerente geral Beto era conhecido pelo supervisor Carlos pelos bons resultados das agências sob seu comando. Se o tratamento direcionado para o coletivo visava à produção, nos três casos de perseguição as conseqüências foram outras. Destinar tarefas abaixo da competência, excluir de reuniões e de atividades de responsabilidade são ações que influenciam negativamente no funcionamento da organização, principalmente quando se trata de funcionários de maior nível de responsabilidade.

A aposentadoria aparece para Ana como uma forma de evitação definitiva do confronto com o supervisor agressor e da subordinação aos gestores coniventes. Na medida em que essas condições não são resolvidas, é freqüente que o trabalhador

agredido abandone o trabalho bem antes do período natural de aposentadoria³².

O assédio moral gera uma alteração nas relações interpessoais fora do trabalho, devido à perda da autoconfiança e da auto-estima, com uma diminuição da intimidade e com o estabelecimento de uma inconstância, difíceis de serem compreendidos pelos familiares e amigos³³. Os efeitos na saúde e nas relações sociais e afetivas são citados pela trabalhadora, mas sem detalhes. A recusa em falar sobre saúde e relações familiares sinaliza sofrimento. Em casos de assédio moral, o trabalhador pode apresentar um sério agravamento na saúde psicofísica. Sintomas depressivos, tratamentos medicamentosos e acompanhamentos psiquiátricos e psicológicos são freqüentes³⁴.

O processo de produção da identidade de doente³⁵ se estabelece, inicialmente, pelo afastamento no trabalho e os agravos na saúde. As relações sociais, antes estabelecidas pelo seu papel profissional, agora se dão pelo lugar de adoecido, excluído das relações dos que antes eram seus pares. As relações de trabalho são substituídas por uma rotina de consultas médicas, psiquiátricas e psicológicas, de perícias ou de busca de auxílios diversos.

O assédio moral completa sua evolução quando se efetiva na exclusão da pessoa, embora o processo de destruição tenha seus efeitos prolongados na subjetividade e no cotidiano do trabalhador. A pessoa agredida pode se perceber à margem da vida, devido ao acúmulo gerado pelos agravos na saúde, à instabilidade das relações familiares e de amizade, à perda do *status* social vinculado ao emprego e à dificuldade de cumprir os compromissos financeiros.

³² Ege, S/D.

³³ Parés Soliva, 2003.

³⁴ Ege, S/D.

³⁵ Brant e Minayo-Gomez, 2004.

Os casos 01 e 02 ofereceram um panorama das fases de evolução e dos comportamentos característicos do assédio moral. O caso 03 oferece um exemplo de possíveis articulações do assédio moral, do assédio sexual e do assédio organizacional numa mesma realidade.

Apresentação e análise do caso 04

A apresentação desse caso segue o modelo de transcrição literal de trechos da entrevista, respeitando a ordem do discurso da bancária. Seu perfil pode ser descrito assim: 29 anos, sexo feminino, oito anos de trabalho em banco privado, no setor de *call center* (entrevista 8). Seu relato começa descrevendo a relação com o superior imediato.

Eu tenho um subcoordenador que já é uma pessoa velha de casa, ele deve ter quase uns 30 anos de banco. Eu não me dou muito bem com ele. Essa pessoa é uma pessoa difícil de lidar. Ele, por estar há muito tempo no banco, conhece todo mundo e o pessoal não se mete muito com ele. Ele chama a atenção da gente na frente dos outros, ele grita com a gente na frente dos outros e a chefe dele finge que não vê, que no caso é a coordenadora do setor.

O supervisor é funcionário antigo na organização e “o pessoal não se mete muito com ele”. Observa-se que a violência psicológica pode estar infiltrada como estratégia de gestão nas relações de trabalho, se o comportamento for generalizado para o coletivo visando à produtividade. Independentemente disso, há indícios de convivência ou permissividade por parte da organização no uso de agressões verbais. Até esse ponto, está sinalizada apenas uma possível prática de gestão por injúria. Ficam os questionamentos sobre a ocorrência ou não de um processo de assédio moral. Outras informações serão esclarecedoras.

Eu já cheguei e falei para ela [coordenadora] “o negócio é o seguinte, essa pessoa está assim comigo, eu não estou gostando. Se ele acha que eu fiz alguma coisa errada me chame no canto, eu já sou adulta, eu vou entender. Mas não me chame a atenção na frente dos outros”. Parece que é só comigo. Com os outros ele conversa na boa, comigo parece que ele levanta o tom. Eu não sei se é porque na equipe em que ele é o supervisor eu sou a única mulher e os outros são todos homens. Eu até já conversei com o outro supervisor, eu falei para ele “eu quero sair daqui, eu quero ir para outra equipe. Ele [supervisor imediato] já me fez chorar dentro do setor, a chefe dele viu e não fez nada.

O assédio moral pode envolver a recusa da diferença e ser fundado em um comportamento limite com a discriminação³⁶. A questão de gênero se torna relevante nesse caso, especialmente pelo tratamento desigual em relação aos colegas homens. É na comparação entre o tratamento recebido e o que os outros recebem que pode ser percebido o comportamento discriminatório.

O pedido de ajuda denota o incômodo vivenciado pela trabalhadora. A convivência dos superiores imediatos possibilita a repetição das hostilidades e também afeta a dignidade da trabalhadora por omissão e convivência. Mesmo que os supervisores não pudessem de fato solucionar a situação, poderiam oferecer suporte social capaz de fortalecer a identidade da trabalhadora e de sustentar estratégias de resistência. Diante do desprezo, a espiral vai se fechando, consumindo o senso de dignidade e afetando a identidade.

Buscar soluções recorrendo a outras pessoas pressupõe o reconhecimento de que não é possível uma resolução sem intervenção externa. Portanto, quando se chega a esse ponto de evolução pressupõe que as agressões já são significativas.

Uma vez ele chamou minha atenção na frente de todo mundo sem ele ter razão. Eu tinha razão, era um serviço que tinha dado um problema, eu expliquei para ele o que tinha acontecido e ele chamou minha atenção na frente de todo mundo. Eu falei:

³⁶ Hirigoyen, 2002; Soboll & Gosdal (no prelo).

— Nós somos uma equipe, não fui só eu que errei. Por que você só chama a minha atenção?

— Não, porque você é a mais velha aqui, você tem que saber o que está fazendo.

Outra vez ele me chamou a atenção, gritou comigo. Eu falei para ela e ela também não tomou providência de nada. Faz uns 20 dias, meu tio faleceu e eu me ausentei no dia do enterro. No dia seguinte que eu cheguei, a primeira coisa que ele fez foi me chamar a atenção na frente dos outros. Ele nem perguntou “bom dia, como é que você está?”, ele me chamou a atenção. Eu saí da sala, fui chorar lá fora e voltei a trabalhar. Eram sete horas da manhã. Bati o cartão e ele já veio falar.

Esses comportamentos parecem inicialmente mais inadequações gerenciais por intolerância, característicos do assédio organizacional, do que propriamente um processo de perseguição. Assédio organizacional ou assédio moral, no funcionamento psíquico, têm efeitos iguais de desestabilização³⁷. O elemento peculiar que sinaliza potencialmente o assédio moral, neste caso, é ser ela a única tratada com hostilidade e o fator desencadeante dessas ações.

Trabalho com ele desde que eu entrei no banco, há oito anos. No começo a gente se dava bem. De vez em quando eu me pergunto se é coisa da minha cabeça. Mas, teve uma vez, quando eu tinha pouco tempo de casa, teve uma festa do banco e disseram que só poderiam ir os funcionários, não poderia levar ninguém da família. Eu pensei “primeira festa, tinha recém entrado, vou fazer o social, eu vou”. Aí fui eu, ele, uma outra estagiária, nós três juntos. Na volta, eu achei aquela festa meio esquisita, eu estava sozinha, não tinha o meu marido junto. Chegou lá o pessoal estava acompanhado. Aí na hora de voltar eu não tinha com quem voltar e ele me ofereceu carona, para mim e essa minha amiga que era estagiária.

³⁷ Os efeitos do assédio moral e do assédio organizacional na dinâmica psíquica são descritos no cap. 07.

Ele deixou minha amiga em casa, eu morava pertinho dela. Ele a deixou e depois foi me deixar. Na hora de me deixar em casa ele pegou na minha mão, só que eu achei que aquele pegar na minha mão não era como se fosse de amigo. Depois daquele dia, contei isso para o meu marido e falei para ele “ou vai nós dois ou não vai mais ninguém”. Isso foi num sábado. Na segunda-feira eu cheguei e falei para ele [supervisor] “eu não gostei do que você fez, eu não quero que isso se repita”. Depois daquilo, virou da água para o vinho. Eu tinha uns dois anos de banco. Até aí estava tudo bem.

No comportamento do gerente, nesse caso, não está clara a intenção de excluir a trabalhadora, mas o uso do poder para rebaixar e humilhar se faz presente. É relevante sublinhar que o conteúdo das humilhações não perpassa apenas questões de produtividade ou pressão para aumentar o ritmo de trabalho. Os maus-tratos podem ter uma função disciplinar, como uma punição merecida pelo confronto ao negar a sinalização sexual do supervisor, ao faltar ao trabalho por motivos pessoais ou ao explicar o motivo de erro em algum procedimento. As mais variadas situações são motivos suficientes para rebaixar a trabalhadora. Os abusos ainda são passíveis de serem justificados como necessários à ordem organizacional.

A agressão não deixa marcas visíveis, restando apenas suspeitas, questionamentos e testemunhas acuadas. A pessoa envolvida pelas contradições passa a duvidar de suas percepções e a questionar a gravidade daquilo que vivencia, avaliando ora como real, ora como “coisa da minha cabeça”. A repetição das dúvidas tem efeito sobre a auto-segurança, uma vez que não há uma confirmação se o ataque é real ou apenas um equívoco de percepção. Um ato hostil é mais fácil de entender; um ato de violência negado leva a pessoa a duvidar de suas próprias percepções³⁸.

Eu me pergunto se isso é coisa da minha cabeça, mas voltando os fatos eu

³⁸ Hirigoyen, 2002.

percebo que foi depois daquela festa que começou a mudar. Depois disso eu comecei a perceber certo tipo de coisas. Entra funcionária nova e ele tenta bajular, vai atrás. Eu não sei se isso me abriu os olhos ou eu vejo coisas que não tem que ver. Mas parece que com mulher ele tem esse tipo de atitude. O pessoal fala disso. Tinha uma outra funcionária antes de mim, que está afastada por problema de saúde, diz que quando ela era nova ele fazia o mesmo jeito. Essa funcionária já faz dois anos que está afastada. Ela era funcionária dele e depois mudou de equipe, aí ele parou de perturbar. O problema é estar na equipe dele.

Nesse caso, se analisado longitudinalmente, encontra-se o vínculo entre as discriminações de gênero e o incidente crítico, com desenhos de assédio sexual. Hirigoyen³⁹ identificou o assédio moral em contextos em que a mulher recusa propostas ou insinuações de um supervisor ou colega, sendo esse fato o motivo desencadeador de humilhações, isolamento e maus-tratos. Para a entrevistada, as cobranças diferenciadas, os gritos, as exposições diante de colegas se iniciaram após uma insinuação do supervisor. Se analisado com cuidado, há sinalizações de uma articulação anterior por parte do supervisor: primeiro, a informação de que não poderiam participar familiares de funcionários; depois, a carona, de ida e volta, escolhendo ficar sozinho com a entrevistada; e para finalizar, a insinuação sutil e a mudança de comportamento do supervisor após a resistência da trabalhadora. A repetição do comportamento do supervisor com outras mulheres fortalece, para a trabalhadora, a hipótese que sua percepção não está enganada.

Num contexto permeado de violências, as relações com os pares se superficializam, os espaços de reconhecimentos ficam resstritos e o trabalho perde o sentido⁴⁰.

³⁹ Hirigoyen, 2002.

⁴⁰ Dejours, 1999.

Eu já me sinto peixe fora d'água naquele lugar. Eu já entro pensando "ai meu Deus, tenho que entrar e trabalhar de novo". Eu já não consigo ter uma convivência, digamos assim, saudável. Tem pessoas que você conversa e até esquece que está lá dentro. Mas tem outras que você fala "ai meu Deus". Eu não me sinto bem lá. Tem uns dois anos que estou assim. Isso só vai se acumulando. Cada dia um pouquinho mais. Eu vou à médica e ela fala "o teu problema é que você tem que sair de lá", mas eu sei, mas eu ainda não consegui, eu não posso sair daqui sem ter outro trabalho.

O desconforto no contato com os colegas se dá também pela omissão, uma forma silenciosa de participar da prática da violência. Quando a existência do outro é negada, a violência está presente⁴¹. As descompensações mentais e de ordem psicossomática não demoram a denunciar os efeitos causados pelo isolamento, pelas hostilidades e pelas pressões exageradas.

É horrível trabalhar assim. Chegam épocas que eu tenho que ir à médica pedir remédios. Eu tomo remédios homeopáticos porque eu perco o sono, eu choro muito fácil, eu me irrito demais. Aí eu fico pensando "eu tenho uma família, um marido, ele não tem que ficar convivendo comigo desse jeito", tanto é que eu já pensei várias vezes em sair de lá.

Como efeito do isolamento no trabalho, o indivíduo pode apresentar comportamentos agressivos nas relações sociais e familiares⁴² ou ainda autodirecionado, com tendência suicida. No caso 01 há relato de auto-agressão. No caso 02, os conflitos familiares sinalizam a destruturação das relações afetivas. Neste caso, 03, há uma percepção das repercussões da situação trabalho no meio familiar.

Eu só não saio porque eu tenho conta para pagar, mas não é uma coisa que

⁴¹ Hirigoyen, 2002.

⁴² Parés Soliva, 2003.

eu goste de fazer. O meu serviço eu gosto, mas o ambiente que eu trabalho é muito ruim. Eu gosto do que eu faço, só que eu tenho um chefe que pega no pé e ainda tenho que trabalhar nos finais de semana.

A “disciplina da fome”⁴³, juntamente com outros processos de envolvimento, de controle e de disciplina, cumpre o papel de manutenção do vínculo formal entre o indivíduo e a organização.

O caso 03 é um exemplo de um processo de ataque constante, lento, sutil e progressivo, uma verdadeira “arte de fazer sofrer”⁴⁴, até que a pessoa não consiga mais se defender. Inicia-se em provocações sutis de ordem sexual e se transforma em desrespeito, em rebaixamento e desconsideração. O assédio moral pode ser comparado a um filme de violência, no qual as cenas hostis e de agressividade se repetem.

A auto-estima e a autoconfiança aos poucos vão sendo corroídas e o local de trabalho fica sinalizado como espaço de tensão e isolamento. As relações e o trabalho perdem o sentido. Nessas circunstâncias, alterações nos padrões de relacionamentos afetivos e os desgastes na saúde aparecem nos sintomas psicossomáticos e de sofrimento mental, evidenciam as repercussões da violência de todos os dias.

Em todos os casos relatados, a organização oferece as condições para a prática prolongada da violência, conforme detalhado a seguir.

Organização do trabalho e assédio moral

A organização do trabalho, a exemplo do trabalho bancário, pode favorecer a ocorrência do assédio moral quando estão

⁴³ Dejours, 1992.

⁴⁴ Foucault, 1997.

estruturadas com base em metas de produtividade que subestimam os processos e supervalorizam os resultados, com parâmetros extremamente exigentes e irrealistas, pois desconsideram a dimensão real do trabalho. A violência pode aparecer como defesa psíquica ou um recurso nas relações. Os espaços para a prática do assédio moral podem ser ainda mais amplos, a depender da natureza do sistema disciplinar da organização. O sistema de punição e recompensa estimula a competição entre os pares e os coloca como inimigos. A exposição comparativa de resultados, articulada com as humilhações, enfraquece os vínculos de solidariedade e promove a cisão do coletivo, individualizando os trabalhadores. O enfraquecimento das relações interpessoais no trabalho favorece o isolamento, fator que torna ainda mais vulnerável o trabalhador diante de processos e hostilização. O vínculo superficial com os pares diminui a possibilidade para que a pessoa hostilizada tenha clareza do que é injusto e o que de fato ocorre por sua responsabilidade⁴⁵. Nesse processo, duvidando de suas percepções e buscando explicações no seu próprio comportamento, o trabalhador se sente culpado e paulatinamente vai sendo envolvido pelo ciclo do assédio moral.

A forma de organização do trabalho que favorece a ocorrência do assédio moral é aquela que individualiza, instala a competição entre os pares, estimula as humilhações mútuas. Dessa forma, o trabalhador fica sem referencial na organização para romper com o ciclo da violência. As brechas para a ação de gestores ou trabalhadores mal-intencionados e/ou com psicopatologias também propiciam a prática do assédio moral.

A característica processual do assédio moral denota a participação da organização do trabalho nessas práticas, independentemente de suas causas primárias. O assédio moral se caracteriza pela repetição e pela duração dos atos de agressividade psicológica. Ainda que seja sutil e não deixe marcas visíveis, em

⁴⁵ Dejours, 2004.

algum momento essas ações se revelam para além da relação “víti-ma-agressor”. Essas atitudes se tornam conhecidas de outros colegas, supervisores e das áreas de saúde e administrativas da organização. Se as pessoas que representam a organização são habilitadas para fazer cumprir os objetivos da empresa e para fazer exigências aos trabalhadores, esses superiores deveriam também responder pelas questões de responsabilidade da empresa. Agressões pontuais podem acontecer em qualquer relação de trabalho, mas repetições dos atos, persistentes por meses, só acontecem se a empresa se apresentar como promotora, cúmplice ou negligente diante da violência inicial. Assim sendo, em todos os casos de assédio moral há, minimamente, conivência ou omissão da empresa.

Ao banalizar a violência e legitimar a prática de políticas da violência, o assédio moral fica diluído e é incorporado apenas como mais uma expressão da violência já natural. Conclui-se, dessa forma, que a organização do trabalho também favorece a ocorrência do assédio moral ao aceitar a prática do assédio organizacional como recurso de gestão. O assédio organizacional é o tema do próximo capítulo.

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 4

Assédio organizacional: a violência “justificada”

Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência, configuram o que pode ser denominado de *violência ou assédio organizacional*¹, que tem como principais formas de expressões as estratégias abusivas de gestão, como, por exemplo: (i) a *gestão por injúria*; (ii) a *gestão por estresse*; e (iii) a *gestão por medo*.

A *gestão por injúria* supõe “práticas sistemáticas de administração que, abusiva e persistentemente, oprimem os trabalhadores, (...) ofendendo-lhes a dignidade pessoal, a honra e até a imagem (...).”². Faz-se o uso de humilhações e constrangimentos, permeado de autoritarismo e de falta de respeito, como meio de conseguir obediência e submissão³. Esse mecanismo se apresenta na forma de exposições que depreciam as pessoas, tanto pelo conteúdo do que se fala ou divulga como pela forma como o tratamento se efetiva, seja em público ou em particular. Exposições desnecessárias, o uso de palavras que rebaixam e premiações negativas são formas fre-

¹ Soboll, 2006.

² Rebouças, 2006.

³ Hirigoyen, 2002.

qüentes de como se concretizam estas práticas. No assédio organizacional, o alvo das agressões não é definido, ou seja, todos os participantes do grupo/equipe são maltratados indistintamente⁴.

A *gestão por estresse* tem o objetivo de melhorar o desempenho, a eficiência ou a rapidez no trabalho e não pretende destruir o trabalhador, embora as conseqüências na saúde possam ser desastrosas e sejam devidas aos exageros da pressão imposta com dosagens erradas⁵. Cobranças constantes, supervisão exagerada, comparações do desempenho dos trabalhadores, *ranking* de produtividade, metas muito exigentes de produtividade, e-mails de comparação de resultados, prazos inadequados às exigências das tarefas são situações comuns quando há predomínio de estratégias de gestão por estresse.

A *gestão por medo* é estruturada no mecanismo que tem a ameaça, implícita ou explícita, como estímulo principal para gerar adesão do trabalhador aos objetivos organizacionais. Ser ameaçado de perder o cargo, o emprego ou de ser exposto a constrangimentos favorece condutas de obediência e de submissão⁶, mas também condutas agressivas⁷. Por medo de ser incompetente, perder o cargo, não conseguir progredir na carreira, perder o emprego e tornar-se excluído da sociedade, o trabalhador ataca antes de ser atacado e acaba por adotar comportamentos hostis e antiéticos, deteriorando as relações e o clima de trabalho.

Para assegurar o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas organizacionais, as empresas podem tomar como recursos práticas de humilhação, exposições exageradas, pressões intensas, constrangimentos, ameaças e o estímulo à competição para além da ética. Nesse contexto, a própria forma de organizar o trabalho

⁴ Hirigoyen, 2002.

⁵ Hirigoyen, 2002.

⁶ Dejours, 1999.

⁷ Hirigoyen, 2002.

propicia e estimula o desenvolvimento de relações agressivas, utilizando-se dessas situações para assegurar o controle, a submissão e o envolvimento dos trabalhadores em prol da produção.

Einarsen e colaboradores⁸ descrevem o assédio organizacional como situações nas quais dirigentes, individual ou coletivamente, reforçam estruturas e procedimentos organizacionais, os quais são percebidos como opressivos, degradantes e humilhantes. Quando frequentes e persistentes, essas práticas atingem muitos trabalhadores simultaneamente. No Brasil, Adriane Reis de Araújo⁹, Procuradora do Trabalho em Brasília, afirma que essas práticas, quando difusas e fomentadas pela empresa, aparecem como instrumentos de controle e disciplina. A autora propõe o termo *assédio moral organizacional* para sinalizar tais situações, tendo em vista suas peculiaridades.

Estratégias de gestão organizacionais ou gerenciais degradantes e exageradas, que visam a aumentar a produtividade e manter o controle organizacional, valendo-se de atos hostis, de pressões exageradas, de humilhações, de constrangimentos, de exposições degradantes, de premiações negativas são práticas de assédio organizacional, originadas na forma de organização do trabalho, em articulação com aspectos individuais e da relação entre as pessoas neste contexto. A forma de gerenciar pode ser mais democrática ou autoritária conforme as características individuais dos gestores, mas o limite da prática autoritária ou democrática é dado pela estrutura organizacional e pela forma na qual o trabalho está organizado¹⁰.

A incidência e a fluidez do assédio organizacional no contexto do trabalho atual encontram suporte no discurso que busca justificar tais práticas como necessárias e legítimas, em nome da razão e da necessidade, dentro de uma lógica estritamente econômica¹¹.

⁸ Einarsen, Hoel, Zapf e Cooper, 2003.

⁹ Araújo, 2006.

¹⁰ Faria, 2004.

¹¹ Lévy, 2001.

De maneira insidiosa, o assédio organizacional é por vezes defendido por diretores, gestores e mesmo pelos trabalhadores como estratégias necessárias na busca de padrões de excelência e de alta competitividade no mercado globalizado. Faz parte da busca de legitimação dessas práticas o processo de banalização do assédio moral, descrito a seguir.

Delimitar para não banalizar: assédio organizacional e assédio moral em comparação

Com a rápida disseminação das discussões sobre o assédio moral, alguns equívocos conceituais importantes surgiram com tendência a generalizações superficiais e ao modismo, e não apenas no Brasil. Tendo em vista as repercussões assistidas, Hirigoyen publicou o livro *Malaise dans le travail*, em 2001, na França, com a finalidade de aprofundar as discussões e esclarecer algumas inadequações conceituais que estavam ocorrendo com frequência significativa. Nessa obra, traduzida e publicada no Brasil em 2002, sob o título *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*, a autora dedica o capítulo inicial para descrever situações que não são assédio moral, mas que são frequentemente confundidas e tratadas como tal.

Apesar do cuidado da autora em delimitar e definir o conceito, no discurso dos atores sociais no Brasil, observado durante a realização da pesquisa como na prática profissional, foi identificada uma tendência de generalização, englobando sob a assinatura de *assédio moral* as mais diversas situações desagradáveis no trabalho. Destacam-se aqui aquelas em que a violência está inserida nas políticas organizacionais e gerenciais, exemplificadas nos discursos reproduzidos.

Eu definiria o assédio moral assim: é um tratamento diferenciado para pessoas que têm a mesma atuação no trabalho, de maneira que você acabe por constranger perante o grupo, onde fica claro que você está recebendo um tratamento diferenciado. É uma forma muito negativa de tentar

tirar de você eficácia no trabalho, expondo os pontos negativos da pessoa perante o grupo. O gerente não faz por intenção, mas falta de conhecimento de como gerir pessoas. Eles têm pouco preparo para isso. Eu diria que cada vez está acontecendo mais (Médico do trabalho, sexo masculino, coordenador nacional da área de saúde ocupacional, banco privado, entrevista 25).

Assédio moral é você chamar uma pessoa de incompetente, forçar uma coisa que atinja o teu moral mesmo. Por exemplo, a nossa gerente falava muito ‘eu vou mandar você embora’. Ela ameaçava claramente, falava: ‘Você quer que eu te mande embora ou quer pedir a conta? Porque eu não consigo ficar com você, você é incompetente, você não cumpre as metas. Ou você quer que eu seja mandada embora?’. Esse tipo de coisa, acredito que seja assédio moral. Outra coisa, dizer que você é incompetente. É ofender, ofensa, exatamente essa palavra. As reuniões que a gente tinha nunca eram de crescimento das pessoas, era sempre te diminuir, te fazer pequena, para te ofender (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

Toda reunião o gerente fala assim ‘Vocês não querem bater a meta, por quê? Estão cansados? Vocês têm que se aposentar. Quem quer trabalhar, trabalhe; quem não quer, peça a conta’. Assédio moral é o tipo de pressão. É a destruição das relações dentro do ambiente de trabalho, entre a chefia e os subordinados. Tem muito chefe que chega à posição de gerência e se considera o todo-poderoso. Ele sabe tudo, ele manda em tudo. E manda e pronto, ‘eu mando e o outro obedece’. O gerente chega e escracha, humilha, dá bronca. Então o assédio moral acontece hoje na cobrança do atingimento de metas. Mas a pessoa atinge a meta em um mês, atinge no outro e depois no outro já não dá muito certo. Ele vai se esgotando. Ele vai ficando profissionalmente esgotado, a bateria dele vai abaixando, chega uma hora em que ele não agüenta mais (Representante sindical local, sexo masculino, entrevista 27).

Há uma tendência de banalizar o assédio moral. Essa é uma grande dificuldade. Todo pessoal acha que é assédio moral. Então, por exemplo, ‘meta é um assédio moral. Não, meta, não é assédio moral. Meta em

si não é nada, meta é apenas um instrumento que as empresas usam para obter a produtividade. Dentro da lógica capitalista é legítimo, é uma coisa aceitável. 'Ah não, mas a pressão por meta é um assédio moral'. Não, pressão por meta é pressão por meta. 'Mas tem conseqüências psicológicas'. É lógico que tem, mas nem tudo que tem conseqüência psicológica é assédio moral. 'O chefe mal-humorado falou um palavrão, é 'assédio moral'. Não é assédio, é uma agressão, o cara não pode fazer isso, comitê de ética para o cara, vamos denunciar para o sindicato. Pode até questionar eticamente o cara, mas não é assédio moral, só isso (Representante sindical nacional, sexo masculino, entrevista 28).

Essas situações, denominadas pelos atores sociais como assédio moral, não apresentam a natureza mal-intencionada e pessoalizada características dessa prática. No entanto, a natureza processual e agressiva, que ofende e desgasta, está presente nos relatos. Devido às semelhanças com o assédio moral, assistimos com frequência a aplicação do termo nesses casos em que a violência é parte da política de gestão gerencial ou da empresa. O conceito proposto como mais adequado para designar esse tipo de prática é *assédio ou violência organizacional*. O termo “assédio moral” é mais apropriado para figurar as formas que envolvem pessoalidade e má-intencionalidade.

A expressão *organizacional* associada ao assédio tem o propósito de destacar que esse tipo de prática se estrutura a partir das estratégias de gestão e divisão do trabalho, ou seja, depende principalmente da maneira como o trabalho está organizado.

A organização do trabalho é constituída “pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no lócus de produção e balizam o seu funcionamento”¹².

Denominar de “assédio moral” as práticas de assédio organizacional foi o caminho que os atores sociais encontraram,

¹² Ferreira & Mendes, p. 89, 2003.

até o momento, para delatar a violência inserida nas políticas organizacionais e gerenciais, uma vez que o assédio moral é a situação mais próxima reconhecida socialmente. Entretanto, a aplicação de um conceito pelo outro esconde a participação ativa da empresa na produção da violência, nos casos em que é utilizada como uma estratégia de gestão.

A flexibilidade conceitual em torno do assédio moral induz, equivocadamente, à procura de vítimas e agressores, de maneira a psicologizar e individualizar essas situações, isentando a empresa e localizando as responsabilidades como exclusivas dos gestores e de pessoas mal-intencionadas. Enriquez¹³ alerta que na luta pela dignidade é preciso ter cuidado. Fazer dos outros – daqueles que conseguiram espaços de poder – um inimigo, é apenas “adotar a ideologia dominante que faz de todo outro um adversário, alguém dedicado ao mal, sem que se veja primeiro seu próprio trabalho de destruição”. Há um “esquecimento” de que os gestores, apontados como agressores, estão também submetidos às mesmas pressões e estratégias abusivas da organização, sem autonomia para transformá-las. Certamente existem pessoas mal-intencionadas que se aproveitam dos espaços na estrutura e nas políticas organizacionais para colocar suas práticas perversas em ação. Entretanto, pressupor que os gestores agressores “trabalham sozinhos” é aceitar que estamos assistindo e vivendo uma epidemia de natureza psicopatológica. Uma adequada diferenciação conceitual é importante neste contexto.

As semelhanças existentes entre assédio moral e o assédio organizacional colaboram para que essas práticas sejam generalizadas como se fossem coincidentes. Tais semelhanças podem ser sistematizadas nos seguintes itens: comportamentos agressivos de natureza psicológica no trabalho, repetitivos e persistentes, que atingem a dignidade da pessoa e apresentam repercussões negativas na saúde e na vida social e familiar dos trabalhadores.

¹³ Enriquez, 2004.

Embora o assédio organizacional tenha como objetivo inicial o controle do grupo e o alcance dos objetivos organizacionais, seus efeitos para a vida e para a saúde dos trabalhadores são semelhantes às situações de assédio moral. O assédio organizacional também atinge a dignidade, a auto-segurança e a identidade das pessoas, que passam a questionar sua capacidade e sua competência, podendo ter repercussões graves na saúde e na vida de quem é submetido a essas circunstâncias.

A resposta dada a uma pergunta pode ser útil na tarefa de diferenciar as estratégias de assédio organizacional e do assédio moral: *Para que esses comportamentos são praticados? Para alcançar resultados e controlar, ou para prejudicar e excluir?* Enquanto no assédio moral o propósito é prejudicar e livrar-se da pessoa, nas estratégias de assédio organizacional a finalidade é melhorar a produtividade e reforçar o controle. Há, no entanto, que se ter cautela em tentar delimitar precisamente as duas práticas no cotidiano. A tabela n sintetiza as principais características do assédio moral e do assédio organizacional.

Comparação entre assédio moral e gestão inadequada

	Assédio moral	Assédio organizacional
Processos	Envolve personalidade O alvo é escolhido e determinado Objetivo é excluir e prejudicar	Alvos indefinidos e coletivos Objetivo é aumentar a produtividade e o controle
Impactos sobre o trabalhador	Afeta as relações sociais e familiares Agravos à saúde mental e física	
Intervenções de prevenção e combate	Ênfase no nível individual Envolve também a estrutura organizacional	Ênfase na estrutura organizacional Envolve também o nível individual

Deve-se considerar que nas circunstâncias objetivas de trabalho o assédio moral e o assédio organizacional podem ocorrer simultaneamente, aproximando os dois fenômenos a ponto de não ser possível diferenciá-los, em alguns casos. Mesmo diante disso, a caracterização é relevante, tendo em vista as estratégias de combate, prevenção, intervenção e controle da violência no ambiente de trabalho.

Aceitar que o assédio organizacional mantenha-se camuflado no discurso economicista, justificando-o como inerente ao trabalho no capitalismo globalizado e competitivo é deixar reproduzir as sementes geradoras de outras situações de violência, a exemplo do assédio moral. Até mesmo comportamentos típicos de assédio moral são por vezes mediados por justificativas aceitas quando o assédio organizacional se encontra legitimado nos discursos organizacionais. Diante disso, a delimitação conceitual é uma necessidade urgente na nossa realidade.

Casos de assédio organizacional serão apresentados no próximo capítulo, de maneira a evidenciar seus contornos e sua relação com a forma de organização do trabalho.

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 5

A organização do trabalho e a prática do assédio organizacional: uma análise do trabalho bancário

Desenho da estrutura hierárquica, divisão das tarefas, distribuição e interação das pessoas, estratégias de controle, sistema disciplinar, produtividade esperada, sistema de premiação, estrutura de carreira, ritmo de trabalho, divisão do tempo, regras e normas de conduta (formais e informais) são alguns indicadores da forma de organização do trabalho¹. A partir do estudo do trabalho bancário, este capítulo dedica-se a descrever como estes processos interferem no cotidiano de trabalho de maneira a permitir a ocorrência do assédio moral.

A organização do trabalho bancário

Independentemente da posição hierárquica, é inerente ao trabalho bancário, no contexto produtivo atual, o controle automatizado, via sistemas informatizados de identificação do operador, das tarefas realizadas e dos resultados obtidos. O “sistema” computadorizado é o principal instrumento de trabalho, tanto

¹ Fleury, 1996; Borges, 2000; Faria, 2004.

em bancos públicos como em privados, e funciona como cartão-ponto, instrumento de controle de produtividade instantâneo e permanente, contendo todas as informações sobre os produtos dos bancos e os procedimentos que devem ser realizados.

Existe um sisteminha no banco que tudo o que você vende fica registrado na sua matrícula. Então faz parte ter um registro para aquelas pessoas que têm o hábito de vender; fica registrado lá (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

Esse tipo de controle é constante, sutil, onipresente e persiste no tempo. As vendas realizadas são sinalizadas com a matrícula do empregado e o registro perdura no tempo. As avaliações de desempenho também ficam registradas eletronicamente e podem ser acessadas pelo funcionário e por outros profissionais, dependendo da posição hierárquica. A vigilância realizada pelo sistema informatizado se assemelha a um “panóptico” virtual², no qual o sujeito está constantemente sendo vigiado, considerando que o trabalhador nunca sabe exatamente por quem, quando e em quais situações terá sua matrícula e seu histórico observado.

O movimento de automatização crescente do trabalho bancário não passa despercebido pelos trabalhadores, que buscam distanciar-se de tarefas passíveis de serem realizadas por equipamentos “inteligentes”, conforme o relato:

Na verdade o objetivo do banco é esse, é reduzir o pessoal, a gente sabe. Todo mundo fala: ‘Fica aqui no caixa que daqui a pouco eles estão te mandando embora’, infelizmente a gente sabe que é assim. O objetivo do banco é a praticidade, para que a pessoa se auto-atenda, para que reduza os custos com funcionários. Antes você tinha muita gente trabalhando dentro da agência, hoje reduziu muito, porque você tem caixa eletrônico, internet. A gente tem que incentivar, e tudo isso conta para a meta da

² Foucault, 2000.

gente. O banco faz tudo para que o cliente não vá à agência, para que ele não vá ao caixa, para que ele se auto-atenda, para que faça tudo sozinho. O cliente se cadastrando gera pontos para nós, nas metas (24 anos, sexo feminino, quatro anos em banco privado, caixa, entrevista 17).

A divisão das tarefas e o programa de premiações estimulam o trabalhador a direcionar o cliente para o atendimento automatizado, induzindo os funcionários a colaborar com a organização no sentido de torná-los dispensáveis. Esse exemplo fortalece o argumento de que a evolução tecnológica é parte da estratégia competitiva nos bancos, com implicações sobre o emprego e a redefinição do trabalho bancário³.

Apesar da diversidade de tarefas envolvidas no trabalho bancário, a venda de “produtos” destaca-se como uma das atividades centrais após a reestruturação do setor financeiro e da automatização⁴. Seguros diversos, cartões de crédito, planos de previdência, planos de capitalização, consórcios, empréstimos, investimentos são alguns dos produtos vendidos pelos bancários. A natureza intangível da maioria dessas mercadorias e o seu consumo não imediato compõem as características específicas do trabalho de venda dentro dos bancos.

Banco agora é vendas. Eles não querem mais caixas ou gerentes, eles querem vendedores, querem uma pessoa que venda. Na verdade, a gente vende papel (33 anos, sexo feminino, três anos em banco privado, corretora, entrevista 01).

Colocam metas para venda de produtos, claro que são produtos, não é uma mercadoria, são serviços. Então a dificuldade de você colocar serviços é bem diferente, é bem maior (28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24).

³ DIEESE, 1997.

⁴ A reestruturação do setor financeiro está descrito em Soboll (2006).

As tarefas intermediárias não são consideradas atividades de trabalho merecedoras de destaque, acompanhamento ou reconhecimento. O atendimento aos clientes, a resolução de problemas rotineiros e as tarefas operacionais não recebem visibilidade, favorecendo a supervalorização dos resultados em detrimento dos processos.

Se você vendeu bastante não tem problema que a tua mesa é uma bagunça, que você não dá retorno aos teus clientes ou enrola com a barriga. Passa para os outros resolverem os problemas que você teria para poder vender. Se você vende bastante produto, você não precisa fazer aquilo que a gente não gosta: acompanhar a qualidade do produto, cobrar do cliente que ele traga uma documentação adequada conforme as normas internas do banco. Ai os outros são obrigados a sustentar essa face da pessoa, porque o que interessa é o resultado financeiro no final. Acontece muito disso. Com o tempo você começa a se cansar. Então você vê pessoas que desanimam e que acabam depois não se esforçando mais, porque não vale se ela está atendendo bem um cliente, se está fazendo o trabalho corretamente, se está organizando bem os papéis. Vai valer se ela faz bastante venda e se ela conversa bastante com o superior. Tudo isso conta no final (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

A venda de produtos aparece como atividade organizadora da ascensão na estrutura hierárquica e do sistema de recompensas e punições, por meio do controle via metas de produtividade. O estabelecimento de metas é uma estratégia legítima e não traz em si prejuízos para a saúde ou abusos na relação de trabalho. Entretanto, a especificidade dessa estratégia articulada com: (i) o processo de definição das metas; (ii) as pressões para a produtividade; e o (iii) sistema de punições e recompensas, pode favorecer a prática do assédio moral e do assédio organizacional.

As metas referem-se a um padrão de produtividade exigido pela organização, que são distribuídas, acompanhadas das pressões, por todo o sistema de mando, até chegar ao trabalhador

individualizado. A alta hierarquia dos bancos define as metas sem a participação de outros níveis hierárquicos, conforme pode ser observado na descrição feita pelos trabalhadores.

Normalmente a diretoria geral, a presidência e os diretores traçam uma estratégia macroeconômica que vão distribuindo à superintendência, fazendo a parte prática e operacional. Então isso é em cadeia, cada um puxa um pouquinho. E isso chega aos gerentes das agências, que vão passar para os funcionários (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

O tapa vem lá de cima e pega todo mundo (30 anos, sexo masculino, cinco anos em banco privado, gerente geral, entrevista 18).

Dessa forma, a pressão se transmite em cascata; é disseminada por todos os níveis hierárquicos e entre os pares. O superior hierárquico recebe uma meta para sua estrutura de comando e a distribui nas diversas unidades, que, por sua vez, repartem entre seus participantes, individualizando as exigências de produção.

Sempre está lá o diretor do banco cobrando. Um que está acima sempre está cobrando. Já começa com a diretoria, é geral e para tudo mundo. Não é só com a gente, é com gerente, subgerente, é com todos eles. Eu estou me sentindo sufocada, eu estou procurando outra coisa. Não vou sair agora porque eu gosto, mas estou deixando meu currículo. Se eu for chamada para outra coisa eu vou sair (33 anos, sexo feminino, três anos em banco privado, corretora, entrevista 01).

Representantes da organização nos estados, nas regionais, nas agências, nos setores e os trabalhadores individualizados têm sua produtividade balizada pelas metas, que avaliam apenas os resultados do trabalho. As metas são percebidas como absurdas ou pesadas, sempre crescentes, de maneira a exigir dedicação intensa para serem alcançadas.

“São metas absurdas. São metas de 250.000,00 para uma pessoa fechar (33 anos, sexo feminino, três anos em banco privado, corretora, entrevista 01).

As metas são pesadas, não são fáceis de alcançar, só que se você se esforçar, tiver boa vontade, correr atrás e se você tiver ânimo pra aquilo você consegue. Se você não conseguir bater os 100%, pelo menos 90% você consegue bater (31 anos, sexo feminino, dez anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 05).

Hoje o banco trabalha com muitas metas, o nosso desempenho é medido através de metas, essencialmente. E quanto mais você cumpre, na verdade mais você tem, porque não existe uma forma de medição no mercado ‘será que você já chegou no limite?’. Qual é a única forma de você fazer? Você cumpriu? Toma mais, porque você tem capacidade, o mercado suporta. Então cada vez mais você fica preocupado, até onde vai chegar isso aí? (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

O sucesso e o fracasso são de responsabilidade exclusiva do indivíduo, que deve superar a si mesmo constantemente, numa forma de controle internalizado. Os lucros, sempre crescentes e nunca antes vistos na história dos bancos refletem também os esforços individualizados e os desafios impostos para as agências e para os trabalhadores, ano após ano. O desejo de lucro insaciável instala uma falta de esperança no trabalhador que, embora se dedique, nunca alcança um patamar de produtividade suficiente para a organização.

Nós estamos tendo muita cobrança no banco. Através de metas, metas, só falam em metas. É muita cobrança. Ontem eu recebi umas 10 ligações do chefe perguntando: ‘vendeu? Vendeu? Olha, nós estamos precisando vender’. Isso acaba desmotivando. É uma ‘encheção de saco’. Chegou uma hora em que eu desliguei o telefone e não atendi mais. Está atrapalhando

o serviço. Você se sente sufocada (33 anos, sexo feminino, três anos em banco privado, corretora, entrevista 01).

Tinha dias que faziam o dia de tal produto, e você não conseguia, a tua caixa postal ali da intranet tinha 100 e-mails ou mais até de produção. Daí eles [gerência imediata] ficavam soltando aqueles e-mails 'fulano vendeu tanto, fulano'. Daí ficavam te chamando, davam umas chamadas assim 'E você Z., Cadê você? Você ainda não?'. Meu Deus, isso é uma coisa horrível (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

As cobranças exageradas e persistentes e as metas abusivas e sempre crescentes são vivenciadas como fatores desestruturantes, motivo de desgaste, de desmotivação e de desejo de sair da empresa. Prêmios, viagens, oportunidades de desenvolvimento na carreira e visibilidade diante dos pares são as recompensas para os que atingem as metas. A satisfação sempre adiada, com as promessas, implícitas ou explícitas, gera expectativa e atualiza a adesão dos trabalhadores⁵.

Agora nós [a agência] ganhamos as campanhas de venda e eles [gerentes] ganharam uma viagem para a Europa, um cruzeiro. Ele [chefe imediato] escreveu uma carta linda para a gente, agradecendo o nosso esforço. Ele tem 32 anos de banco. Agradecendo que depois de 32 anos de banco ele estava sentindo o trabalho dele reconhecido. Ele agradeceu muito a gente e ele coloca assim 'agradeço muito, muito, muito', em letras garrafais, em negrito 'vocês por terem me ajudado, por terem me dado essa oportunidade de realizar esse sonho e agradeço muito a Deus por ter me dado a oportunidade de ter pessoas como vocês trabalhando comigo'. A gente quase chorou (24 anos, sexo feminino, quatro anos em banco privado, caixa, entrevista 17).

⁵ Pagés, et al,1987.

Nesse caso, o gerente que ganhou o prêmio teve de esperar 32 anos para ser reconhecido. Oferecer privilégios e oportunidades de conquistas e satisfações que nunca são totalmente completadas institui-se como uma maneira de conduzir os trabalhadores à adesão total⁶.

Fico realizado quando eu acordo de manhã e vou trabalhar, vou fazer a minha vida lá, atender, fazer o que eu faço. Eu adoro o que eu faço, então eu fico realmente realizado, eu acho muito bom. O que me leva a ser assim é o ambiente do banco, o orgulho que eu tenho. Eu tenho orgulho de falar onde eu trabalho, porque realmente eu gosto disso. E eu sei que é difícil encontrar pessoas que pensam que nem eu. Talvez por isso que eu cheguei aonde cheguei, porque esse é o meu perfil. O que eu tenho hoje, comprei apartamento, carro, tudo, foi o banco que me deu força nisso aí. Hoje eu estou bem realizado, a principal conquista é minha, eu já conquistei o que eu queria. A minha meta era em dois anos ser gerente do banco. Eu consegui isso daí. Então é bem isso mesmo, foi uma realização pessoal, minha. Eu sou uma pessoa realizada. E tenho meu objetivo. Quero com 32 anos ser gerente geral do banco e com 40 quero ser diretor do banco. Se o banco falar 'você tem que trabalhar em tal lugar, em tal cidade' eu vou, aonde o banco me chamar eu vou (26 anos, sexo masculino, três anos em banco privado, gerente de contas, entrevista 20).

Nesse discurso, temos um exemplo de como a carreira pode ser colocada como elemento central na relação entre indivíduo e organização, no tempo e no espaço, condensando o desejo do sucesso e o medo do fracasso⁷. A crença na onipotência pessoal reflete a identificação do indivíduo com a organização, de maneira que

⁶ Pagés, et al.,1987.

⁷ Pagés, et al.,1987.

⁸ Amado, 2000.

ele assimila a onipotência dela como se fosse sua⁸. Há uma adoção do discurso e dos ideais da empresa, sem questionamento. O fato de se imaginar ocupando um cargo superior “excita o desejo e é o bastante para investir nele toda sua energia”⁹. Mas progredir na hierarquia só aumenta ainda mais a ambição. O prazer não está em ter conquistado, mas no movimento de conquistar, sustentado na tensão permanente da necessidade de vencer¹⁰.

O desejo de fazer carreira impulsiona o indivíduo pela obrigação de vencer e não mais pela obrigação de trabalhar, o que o leva a produzir mais e melhor. Preso às possibilidades de satisfação dos desejos, que se tornam necessidades, o trabalhador passa a ser “réfém” da organização, não economicamente, mas psicologicamente¹¹. Ela não pede que o indivíduo trabalhe apenas por dinheiro, pede algo mais nobre: pede para que seja vencedor, para que seja o melhor. “É lhe dito que para progredir é preciso trabalhar”¹². Ser explorado pela empresa torna-se um “objetivo” para o indivíduo, a obrigação torna-se valor pela via do sucesso. A exigência passa a ser psicológica e não mais econômica e o controle se transfere da organização para o indivíduo: torna-se internalizado¹³.

É preciso ainda superar a si mesmo, num processo interminável, no qual nunca se alcança o *status* de vencedor. “Sempre é possível fazer melhor e ‘nada é adquirido’”¹⁴. Ao indivíduo transparece que ele está se superando na sua carreira, enquanto os objetivos da organização é que estão sendo atingidos¹⁵. O trabalhador está “condenado ao sucesso”¹⁶ e não mais escolhe fazer carreira, ele é empurrado a isto, de maneira deliberada ou também

⁹ Pagés, *et al.*, p. 138, 1987.

¹⁰ Pagés, *et al.*, 1987.

¹¹ Pagés, *et al.*, p. 141, 1987.

¹² Pagés, *et al.*, p. 137, 1987.

¹³ PAGÉS, *et al.*, 1987.

¹⁴ PAGÉS, *et al.*, 1987.

¹⁵ PAGÉS, *et al.*, 1987.

¹⁶ PAGÉS, *et al.*, 1987.

por pressão do coletivo. Essa é a disciplina que se estabelece pela mobilização de desejos representados no sucesso da carreira: é a disciplina do sucesso.

A diretoria tem acompanhamento diário das metas através de mapas estatísticos. Temos a captura, é tudo automático. Fez ou não fez, no máximo com 2 dias de atraso você já está com a sua posição atualizada na agência. E o superintendente também está. Você tem uma meta, todas as agências têm as suas metas. Se você quiser comparar, você pode comparar. Compara-se por desempenho percentual, por valores nominais, produtividade por funcionário. Então, você pode escolher, estatística é uma coisa maravilhosa, ela atende bastante a quem tem interesse. Se em um dado momento você atingiu 100% e aquilo não está satisfazendo muito e o meu superintendente precisa de mais, ele vai chegar e falar assim 'você atingiu 100% mas olha, teu volume é pequeno, você tem que atingir muito mais'. Então, estatística é uma maravilha, a gente dá risada (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09)

O curto-prazo e o foco nos resultados se associam ao sistema disciplinar, aos códigos de sucesso e de fracasso e dos critérios de ascensão na carreira, favorecendo a prática do assédio organizacional.

Fatores da organização do trabalho que favorecem a prática do assédio organizacional

A carreira depende diretamente da produtividade individual em vendas, cujos registros ultrapassam as paredes da agência. A promoção de trabalhadores que apresentam bom desempenho de produtividade institui o sistema de recompensas a partir dos resultados, independentemente do processo envolvido.

A associação entre resultados de venda e ascensão profissional, especialmente para cargos que envolvem supervisão e gerenciamento de pessoas, coloca bons vendedores no cargo de

supervisores, muitas vezes sem desejo e sem preparo para o desenvolvimento da função.

(...) alguns gestores subiram de posto dentro das instituições por serem mais dedicados do que competentes. Então eram pessoas que se dedicavam muito, mas estudavam pouco, faziam poucos cursos. Mas era aquele que abria a agência, fechava a agência, não faltava nunca, não queria férias, atingia meta, aquele que achava que quando saísse do banco o banco iria fechar. Então são pessoas que não têm condição de competência para estar acima daqueles que eles estão gerindo, e isso traz conflito. Então nós ainda estamos em uma transição. Um dia esses gestores, que são mais dedicados que competentes, vão sair do mercado, porque chega uma hora que eles vão sair, e aí deve assumir quem é mais competente. Porque o grande conflito de você ser subordinado a alguém que sabe menos do que você olhar para o teu gestor e falar 'mas ele sabe menos do que eu' (Médico do trabalho, sexo masculino, coordenador nacional da área de saúde ocupacional, banco privado, entrevista 25).

Esses critérios de promoção para gerentes podem proporcionar a ocorrência de situações de assédio organizacional e de assédio moral por incompetência, por falta de preparo para a função e por reprodução das pressões e humilhações.

(...) mas a gente vê que tem pessoas que não têm capacidade mínima de estar gerindo uma equipe, não têm moral para cobrar dos seus subordinados, mas estão crescendo, estão ganhando promoção porque vende produto ou porque é amigo de alguém que está lá em cima e está sempre nas reuniões, nas festas, nos bate-papos. Essas pessoas têm um crescimento, uma ascensão mais rápida. Não conseguem fazer nada, fazem cobranças injustas, não sabem cobrar, não sabem dar valor a um trabalho bem feito. Eles não têm qualidade e não têm como avaliar o subordinado e acabam prejudicando toda uma leva de pessoas que vêm depois deles no desenvolvimento profissional, porque não vai priorizar aquilo que ele não tem, que não dá valor e não conhece, que é uma organização ou coisa

assim. Então vai priorizar da mesma maneira que trabalhou, da mesma maneira que foi. Na verdade vai fazer uma geração do mesmo tipo de pessoas, o mesmo tipo de trabalhadores (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

As pressões exageradas são associadas às exigências executadas sobre os gerentes, que recebem as metas a serem conquistadas, sem participar de sua definição e sem contar com orientações de estratégias que podem ser utilizadas para buscar a produtividade dentro de padrões éticos, que respeitem a dignidade humana e oportunizem a concretização de resultados.

(...) Cada um tem a sua forma de passar. A mais freqüente é 'eu preciso, te vira porque você tem que fazer'. Essa é a mais freqüente em qualquer situação, seja ético ou não ético. 'O banco tem uma meta nós precisamos cumprir esta meta, chegar neste resultado que o acionista precisa, e você tem que cumprir esta meta, saia correndo atrás.' E como chega na ponta final, que é o funcionário, vai depender muito do administrador. E aí essa pressão é diferenciada (...) muitos colegas você percebe como ele trata o funcionário. Do mesmo jeito que ele recebe ele repassa. Eu acho que isso causa um estresse muito grande (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

Cada um busca nos seus próprios conhecimentos e experiências as estratégias de gerenciamento para alcançar as metas, favorecendo o exercício de táticas abusivas e do assédio organizacional. A incompetência pode ser disfarçada com comportamentos autoritários e manipuladores, visando a manter um cargo ou função e estabelecer respeito¹⁷.

Tinham reuniões que eram superpesadas em relação às metas. Aí ele [gerente da agência] gritava, jogava pasta na mesa, quebrava lápis, caneta,

¹⁷ Hirigoyen, 2002.

gritava, xingava (...) Acho que ele fazia isso para pressionar a gente para atingir as metas, para a gente ficar apavorado (...) porque ele era cobrado por isso, e ele ficava apavorado, desesperado, não sabia como fazer. E com isso ele achava, talvez, que fosse conseguir, através da força, talvez. Porque assim, a impressão que eu tinha é que ele não conseguia ter um método de fazer com que a gente cumprisse as metas, e ele era muito pressionado, muito cobrado por isso. (...) Pelo que a gente via eram bem fortes as cobranças. (...) E eles [gerentes] têm que fazer dinheiro, não interessa como. Como eles vão fazer o problema é deles. E aí ele achava que gritando, só faltava bater na gente, ele ia conseguir. Deve ser o método que ele usava para educar o filho dele, não sei (28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24).

A falta de treinamento para a função de supervisor ou de gerente e a inexistência de acompanhamento dos processos abre espaço para que toda e qualquer estratégia de gestão que ofereça os resultados esperados encontre espaço para ser utilizada, inclusive aquelas que configuram o assédio organizacional. As ameaças (implícitas ou explícitas), a falta de oportunidades de desenvolvimento na carreira e os atos de exposição e constrangimento são as estratégias humilhantes e de enquadramento para os que não atingem as metas. O que importa são os resultados e não os processos envolvidos para alcançá-los. Hirigoyen¹⁸ denomina “gestão por injúria” o comportamento despótico de profissionais despreparados, que submetem todos ou a maioria dos trabalhadores a pressões extremas ou os tratam com violência, sem respeito, injuriando-os e insultando-os. Dessa forma, há liberdade para os gestores utilizarem ameaças, sanções e humilhações, valendo-se de métodos que vão contra a ética e desrespeitam a dignidade humana. As pressões relacionadas às metas são aumentadas ou amenizadas conforme as estratégias de gestão utilizadas pelos gestores ou gerentes de cada agência.

¹⁸ Hirigoyen, 2002.

Eu acho que a equipe tem que ser muito madura. Falando do corpo gerencial, quem é cobrado sempre é o gerente, não é o funcionário. Então a equipe tem que ser bem madura pra saber ‘eu não consegui fazer minha meta, mas aquele gerente conseguiu’. Pra eu enxergá-lo não como um super herói, mas como um gerente que teve uma atitude diferente, alguma coisa que conseguiu fazer com que ele cumprisse a meta dele (...) mas tem que ter muita maturidade pra trabalhar com metas (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

Eu não tenho planilha das metas para expor em algum quadro pra saber quem vendeu. Eu sei quem vende e quem não vende, quanto vende. Eu tenho o controle. Mas eu não divulgo pra quem passar lá ficar olhando. Eu não acho legal isso, porque isso constrange quem está na ponta e quem está por último. O da ponta ‘ai vão me chamar de caxias’ e o último pensa ‘eu não consigo vender’ (43 anos, sexo feminino, 16 anos em banco público, gerente de contas, entrevista 10).

O gerente geral, no caso dos bancos, responsável pela administração e pelos resultados de uma agência, ocupa um papel central para o alcance dos objetivos organizacionais. Diante dos trabalhadores operacionais, ele representa o sistema organizacional, é o “porta-voz”, ou seja, a organização fala através dele, mesmo quando ele (gerente) ou ela (organização) assim não pretendam¹⁹. Para poder efetivamente representar a organização “é necessário que ele (o gerente) ‘introjete’, ‘internalize’, os valores que veiculará em sua prática discursiva, que sustente, com a ‘verdade’ de sua submissão internalizada, a ideologia que o reconhece membro nato da comunidade organizacional”²⁰. As estratégias de controle direcionadas para os gerentes propiciam a adesão do coletivo dos trabalhadores, por intermédio de suas ações em cada unidade produtiva. A permissividade organizacional desloca a responsabilidade e a culpa pelas inadequações para o indivíduo trabalhador, que

¹⁹ Leite, 1995.

²⁰ Leite, p. 105, 1995.

ocupa o cargo gerencial. O trabalhador faz uso de suas habilidades e suas tendências comportamentais pessoais no exercício de sua função, enquanto respondem aos objetivos organizacionais, na perspectiva dos próprios gerentes.

Eu acho que as pessoas trazem muito da forma como receberam a formação de casa, acadêmica, teórica. O que você aprendeu com seu chefe, a forma como você aprendeu. Tudo isso vai se acumulando no jeito de você ser gerente. Você vai fazendo uma referência. Mas eu imagino que a formação de casa é a primeira e ela prevalece de uma maneira muito forte na sua carreira. Você pode mudar um pouco, mas a base vai ser a formação que você teve dentro de casa, ou os fatos que aconteceram na vida. Também depende de como você recebe a pressão e qual é a importância de você sentir aquela pressão. E isso, acho que varia em momentos da vida. Antes de casar e depois de casar, quando você já tem filhos e você começa 'se eu perder um percentual do meu salário a coisa fica difícil'. Ai tem filhos, tem família, a pressão começa, você começa a juntar as coisas de acordo com a sua responsabilidade. Porque eu acho que em cada fase da sua vida você vai receber esta pressão de uma maneira (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

História pessoal, momento de vida, personalidade estão envolvidos na execução das atividades de trabalho e não são excluídas quando um contexto de violência se estabelece.

Eu sempre tive um monte de problema com chefe, isso desde que eu comecei a trabalhar. Talvez pelo fato de eu ter perdido meu pai com apenas oito anos, essa relação com autoridade ficou prejudicada (43 anos, sexo masculino, 16 anos em banco público, escriturário, entrevista 15).

Aspectos pessoais e aspectos organizacionais se articulam como causas da violência no trabalho²¹. Entretanto, “a forma de

²¹ OIT, CIE, *et. al*, 2002.

gerenciar pode variar conforme o chefe, mas este será tão autoritário ou democrático quanto sua “personalidade” couber na estrutura e nas relações interpessoais instituídas na organização”²². Embora aspectos pessoais também sejam determinantes para a ocorrência de situações de violência psicológica no trabalho, elas vão ocorrer à medida que a organização for conivente, propiciar, estimular, incentivar ou permitir que tais práticas aconteçam dentro de sua estrutura, mediadas por regras organizacionais, nas relações instituídas sob sua ordenação.

A organização do trabalho delimita, embora não de forma total, os espaços de ação dos indivíduos, as normas de conduta, os padrões aceitáveis ou inadequados dentro do sistema organizacional. No trabalho bancário, na medida em que os meios justificam os fins para a produção dos resultados, as estratégias de gestão utilizadas pelos administradores ou superiores não são foco de interesse dos bancos, desde que as metas sejam alcançadas. Essa política organizacional apresenta-se permissiva, promotora e conivente com a violência como estratégia de gestão.

Na realidade, os gerentes também estão submetidos aos mesmos tipos de pressão que praticam, mas aparecem com poder de vida ou morte dentro da lógica organizacional, numa forma de “empoderamento mascarado”²³. A imposição de objetivos inalcançáveis, via hierarquia, promove a exclusão dos menos produtivos. Para os níveis intermediários, transmitir essas perversões não significa querer fazer o outro sofrer, mas cumprir o seu trabalho²⁴. O que eles vivenciam por trás dessa máscara é um esvaziamento do seu poder, pois estão tão ou mais vulneráveis que seus subordinados, e se confrontam com uma exacerbação do poder do “discurso sem dono”²⁵.

²² Faria, p. 43, 2004.

²³ Leite, 1995.

²⁴ Hirigoyen, 2002.

²⁵ Leite, 1995.

Volta e meia ele [o gerente geral] está nos chamando na mesa dele e fala ‘como é que está essa meta de consórcio?’, ‘Como é que está assim?’. Ele falou para o outro gerente ‘Cara, você quer me ferrar?’ (31 anos, sexo feminino, dez anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 05).

O gerente geral cumpre o papel que a hierarquia determinou, de maneira que, se as metas não forem cumpridas, as pressões e os constrangimentos recaem sobre ele, conforme relata um gerente geral, há 33 anos trabalhando num banco público:

Fora da agência existe uma reunião, uma vez por semana de forma regulamentar, porque nós trabalhamos em rede de agências, a minha agência trabalha em sintonia com mais nove agências. Nós buscamos nos reunir, trocar idéias, falar mal do chefe, falar mal das metas e buscar alternativas para atingir aquilo que nós temos, buscamos nos auxiliar. É institucional. E a superintendência regional, que administra as 36 agências também tem uma reunião. Ele [superintendente] participa normalmente dessa reunião de rede de agências, para também passar as metas e os comentários dele e normalmente, uma vez a cada mês ou dois meses ele reúne todas as agências para discutir metas, quando ele acha que é necessário fazer uma reunião geral de todas. O que acontece com quem fica lá atrás em produtividade depende muito do tipo do chefe que está lá naquele momento. Tem chefe que está ali e quando você está atrás você se sente a pior das pessoas. Não existe penalização financeira, é mais moral. Você já sabe que a hora que você estiver lá atrás, você está sendo malvisto por todos. Os números são abertos para todos os 36 gestores da regional. De alguma forma isso é uma forma de pressão para que você produza mais também, não deixa de ser uma forma de pressão. Você se sente desconfortável, reúne o seu pessoal ‘olha, eu estou me sentindo desconfortável, vocês também devem estar, vamos buscar melhorar’. Eu imagino que todas as empresas que usem isso aí, usam essa forma de pressão para que as pessoas pensem ‘o meu concorrente está produzindo mais, nós estamos lá embaixo, não podemos ficar

para trás, vamos ter que produzir mais'. Ao mesmo tempo em que eu imagino que isso se torne meio constrangedor é um estímulo para você produzir mais e você poder comparar com aqueles que você entende que são iguais a você. Vai depender da cabeça de quem está olhando, como é que ele vai receber essa pressão (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

A “banalização do mal”²⁶ – processo no qual as pessoas de bem consentem em contribuir para o mal, em executar o “trabalho sujo” e tornarem-se colaboradores da injustiça – é justificada diante da eficácia e da qualidade do trabalho, “O mal, em nome do trabalho, pode tornar-se um bem público. (...). A ética não é abolida, mas invertida”²⁷. Nesse contexto não há limites e inadequações, quando se trata de alcançar metas de produtividade.

O sucesso e o fracasso estão colocados a partir de um referencial flexível, mutável e por vezes oculto. O parâmetro para avaliação de produtividade está na comparação com os pares e com outras agências, e não somente no padrão de produção numérico pré-estabelecido. Não interessa a produtividade em si mesma, mas a posição no quadro comparativo com os outros trabalhadores.

Na reunião, com o superintendente, às vezes você é exposto para todo mundo ‘as dez piores são essas’, ‘as dez melhores são essas, essas estão vendendo’. Então vai muito do superintendente, da necessidade que ele tem com aquela meta. (...) Para mim, o ideal é o seguinte: eu fico lá no meio, nem lá atrás nem lá em cima, porque aí você vai administrando. Tem certos produtos que você sabe que a meta é impossível mesmo. Não vou correr atrás. Ou eu quero chegar só até determinado ponto, e no momento que eu tiver espaço eu vou brigar para melhorar aquela meta ou reduzir um pouquinho, senão eu vou deixar, vou brigar por aquilo que

²⁶ Arendt, 1983; Dejours, 1999.

²⁷ Dejours, p. 72, 1999.

é real, porque senão desestimula a minha equipe. Aquilo que eu acho que é possível eu passo para minha equipe e aquela outra eu digo 'olha, vamos trabalhar, mas sem estressar, só não vamos ficar lá atrás' (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

A perversidade²⁸ das estratégias de exposição de resultados de um grupo, na forma de classificação em *ranking*, está no fato de que sempre existirá um último colocado. Há relatos de humilhações direcionadas a trabalhadores que atingiram 120% das metas, mas estavam como últimos colocados na comparação com os pares. Esse processo, sem limites, naturaliza o sofrimento e a violência, inseridos nas estratégias de gestão. A comparação de produtividade com um padrão preestabelecido pela própria organização, com a produtividade dos pares e de outras agências, configura um ambiente de trabalho de constante controle, avaliação e exposição. A comparação rompe com a solidariedade, colocando os pares como concorrentes.

Vêm coisas, coisas que estão te deixando mais para baixo. Dá a impressão que você está sendo sempre pisada, você vai sendo pisada, vai sempre afundando, afundando. É muita concorrência interna, eles colocavam você em colocações, todo o mês, dependendo do que você produziu ou não você vai estar em uma colocação. Todo mundo tem acesso. Na intranet vinham as classificações para todos os gerentes. Os últimos colocados eram sempre chamados em reuniões coletivas. Cada um tinha que explicar publicamente por que você estava daquela forma. Tinham vezes que eles chamavam todo mundo, e quem estivesse de um número para baixo tinha que se reportar perante todos, até àqueles que estavam bem. Então assim, é humilhante. As reuniões que a gente tinha nunca eram de crescimento das pessoas, era sempre te fazer pequena. Mesmo quando você atingia as metas, era constrangedor porque você sabia que

²⁸ A perversidade do sistema é no sentido de funcionar, conforme necessário e oportuno, segundo dois referenciais contraditórios; um que é moral e outro que ignora qualquer moral, sem comunicação entre os dois modos de funcionamento (Dejours, 1999).

muitas pessoas estavam sendo desmoralizadas por você estar lá. Acho que a empresa tem que considerar o todo, porque se um dia um funcionário consegue uma boa participação, outro dia vai ser outro, outro dia vai ser outro. Que bom para o grupo, que bom para a empresa. Aquilo ali não pode ser motivo para desmotivar, desvalorizar outras pessoas. E eles usam isso (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

O reconhecimento fornecido pela organização é vivenciado com contradições, pois a visibilidade é utilizada com dupla função: (i) para enaltecer os que demonstraram adesão e apresentaram resultados desejados no curto prazo; (ii) para humilhar aqueles que não foram suficientes para a empresa, num processo de julgamento de erros, com impactos específicos na identidade.

Até os que conseguem responder ao padrão exigido pela organização podem sentir-se constrangidos diante das exposições e comparações de resultados. A ambigüidade é vivenciada por aqueles considerados vencedores, pois sua “conquista” remete ao outro o papel de perdedor, “digno” de humilhações. Enfrentar circunstâncias de constrangimento passa a fazer parte do trabalho bancário, nos diversos níveis hierárquicos. Essa exposição impõe a disciplina da vergonha, que faz o trabalhador produzir para escapar da humilhação e do constrangimento.

Eles falavam muito em equipe, se você gosta de trabalhar em equipe, se isso ou aquilo, mas cobravam muito individual. Se você tem espírito de equipe você tem que ajudar o seu colega'. Mas na verdade é você, são os teus números, não da tua agência. Porque muitas vezes o que acontecia, a sua agência estava bem, bem colocada, mas você com a sua carteira estava mal colocada. O gerente deveria falar 'Tais pessoas ficam aqui na agência produzindo, tentando bater meta e outros vão para a rua, captar, prospectar e tal', então isso seria espírito de equipe. Mas não, não tinha como você falar isso, porque lá na reunião com a diretoria, depois, eles não admitiam quem fizesse isso. Eu mesma tive a experiência que a

minha agência estava bem e a minha colocação estava mal e eu tive que ir lá explicar por que eu estava mal, na frente de todo mundo (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

As contradições entre o discurso do trabalho em equipe e as cobranças individuais são abordadas por Sennett²⁹, quando descreve a moderna ética do trabalho. Exige-se dos trabalhadores sensibilidade aos outros e adaptabilidade às circunstâncias. Entretanto o vínculo grupal se estabelece em torno de tarefas específicas, desfazendo-se conforme os movimentos direcionados pela organização, numa prática de grupo da “superficialidade degradante”³⁰, colocando as relações humanas como uma farsa. No trabalho bancário, o discurso de trabalho em equipe nem mesmo propicia a prática superficial dessas relações, pois o trabalhador é individualizado de tal forma que seus pares tornam-se concorrentes, inimigos e fonte de ameaças, delineando relações (des)humanas no trabalho, dominada por hostilidade, concorrência, falta solidariedade e isolamento.

A gente vê um passando em cima do outro, a gente vê hierarquia que não quer que você cresça, esconde informações, que não te passa a função para não dizer que você é melhor. A gente vê que tem pessoas que têm medo que um roube a vaga do outro, a gente vê gerentes que são de hierarquia maior, que se acham no direito de serem um pouco mais grossos com os funcionários (24 anos, sexo feminino, quatro anos em banco privado, caixa, entrevista 17).

Tinha concorrência interna. Então chegava a ser doentio assim, porque muitas vezes o teu próprio colega se sentia na necessidade de passar por cima de você (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

²⁹ Sennett, 2002.

³⁰ Sennett, 2002.

Como resultado do trabalho organizado a partir desse sistema de metas e disciplinas, as relações de trabalho individualizadas são estabelecidas, permeadas de competitividade para além da ética. No isolamento, na ruptura do coletivo, na individualização encontra-se o núcleo da violência psicológica no trabalho.

O processo de individuação construído a partir da valorização do sucesso individual, da superação dos próprios limites e da competição, favorecendo o isolamento³¹. A competição é fundamentada na perseguição de objetivos personalizados separando os indivíduos e evitando os confrontos diretos entre os pares³². Cada trabalhador depende exclusivamente do seu trabalho para ter sucesso. Participar na tarefa do outro é perder de vista e desviar dos seus objetivos individuais. A necessidade de superação dos próprios limites fixa o indivíduo no aperfeiçoamento de estratégias visando a melhorar os resultados e ampliar as possibilidades de sucesso³³. A busca pelos resultados instala um conflito ético cotidiano para o trabalhador, pressionado entre as exigências da organização, seus valores pessoais e as necessidades reais da clientela.

E a renda do pessoal que vai ao banco está muito baixa agora. É uma faixa de R\$ 700,00 – 800,00 para pais de família. Eles não querem que a gente veja isso, eles querem cifrão. Eles não querem saber se o pessoal tem filho para sustentar. Tem que vender produto. Abriu uma conta, você tem que vender produto (33 anos, sexo feminino, três anos em banco privado, corretora, entrevista 01).

Se ele estivesse vendendo um produto que a outra pessoa quisesse comprar é uma coisa, mas ele quer empurrar um produto que a outra pessoa não tem interesse em adquirir. Então chega uma hora em que o trabalhador não agüenta mais isso. E na categoria bancária, na rede privada

³¹ Pagés, et al., 1987.

³² Pagés, et al., 1987.

³³ Pagés, et al., 1987.

somente 2% se aposentam nos bancos (Representante sindical local, sexo masculino, entrevista 27).

Muitas vezes não colocam a parte negativa do produto, só a parte positiva, supervalorizam, e quando o cliente vai usar ou está usando, vai pegar uma informação e vê que não é aquilo e se revolta, cancela, sai do banco (...) uma coisa que me incomoda é quando o cliente vem trabalhar e eu vejo que ele foi mal instruído, que foi mal vendido o produto. Deixa a gente chateada, porque a gente não pode e não quer ir contra o banco, afinal de contas é a empresa que paga o nosso salário. Mas você vê que são pessoas que estão sendo desonestas com o cliente e com o banco, porque estão estragando o nome do banco que é o nosso ganhapão, que é a nossa instituição, o nosso nome que está ali (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

E os bancos hoje basicamente são balcões de negócios, balcões de vendas, vendas de produtos que os clientes não precisam. Então esse conflito ético que eu acho que é muito presente na fala de funcionário, principalmente antigos. Porque muitos jovens não têm nem essa capacidade de crítica, nem percebem que estão vendendo alguma coisa que não servirá em nada para o seu cliente, enquanto que os mais antigos colocam esse conflito 'como é que eu posso vender um seguro para aquele velhinho pobre que jamais vai precisar daquele seguro? Na verdade eu estou embromando o cara e eu não me sinto bem, não consigo fazer isso e não faço'. Só que ele está perdendo em termos de performance dentro da empresa. Ele vive esse conflito o tempo todo (médica do trabalho, sexo feminino, serviço público de atendimento ao trabalhador, entrevista 26).

(...) na atividade bancária especificamente, você está se envolvendo muito com o seu cliente, você acaba sendo às vezes um consultor dele, dependendo do segmento (...) E quando você vai cumprir metas, nem sempre você pode ser a melhor opção para o cliente. Então você chega num ponto seguinte, é quase um toma lá dá cá, eu te dou aqui e você me dá ali. Mas será que isso é o melhor para o cliente? Ético (...) Pode provocar um

conflito na pessoa. Até que ponto que eu posso fazer isso? A minha empresa precisa de mim, eu preciso produzir, o próprio cliente precisa, mas de repente você está colocando alguma coisa que não era aquilo que ele desejaria. E nem que ele precise. Porque o ideal seria você sempre vender o produto somente quando o seu cliente tivesse necessidade. Mas o tempo não permite isso, eu preciso vender o produto pra ontem e o cliente vai levar um mês pra ser convencido. Então isso traz conflitos para a pessoa. E esse conflito é tanto maior quanto a pressão que você tem de tempo de empresa. Para você diferenciar até que ponto eu posso não cumprir uma meta e não ser penalizado, ou mais ainda, até que ponto eu quero cumprir uma meta para crescer mais rapidamente, ou eu quero cumprir uma meta e vou crescendo no meu ritmo porque eu acho que esse é o que traz menos conflito pra mim. São coisas assim que depende de você, da pessoa, do que ela espera para a vida. (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

A supervalorização dos resultados abre espaço para que ocorra o que Dejours³⁴ denominou de “pressão para trabalhar mal”, listado como um dos três principais fatores de sofrimento no trabalho, juntamente com o medo da incompetência e a falta de esperança de ser reconhecido. O profissional sente-se forçado a executar mal o seu trabalho, contra seus princípios éticos, diante das pressões sociais do trabalho e das ameaças e situações reais de exclusão. Diante das pressões e da necessidade de gerar números, a produção real abre espaço para a “*fabricação de números*” e desafia os valores pessoais.

Tem gente que acaba forçando o cliente a aceitar o produto. Depois, quando vem a reclamação, que a informação foi mal dada, o produto foi mal vendido, quem vai responder são aquelas outras pessoas que não sabem, porque aquela pessoa que vendeu muito já está em uma outra dimensão, virou chefe. As outras pessoas acabam pagando por essas

³⁴ Dejours, 1999.

transações malfeitas, às vezes muito forçadas, que trazem insatisfação para o cliente. No fim, quem acaba pagando ou resolvendo isso são essas pessoas de base, que vendem o produto com mais honestidade, que são mais corretos e mais leais em relação ao que o cliente quer ou precisa (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturário, entrevista 12).

Eu tenho percebido que os maiores vendedores são os que fazem as vendas mais malfeitas, prometem coisas que não é, às vezes são os responsáveis pelos grandes cancelamentos depois o cliente diz: 'ah, mas não foi isso que ele me falou', e normalmente são produtos vendidos por grandes vendedores e não pelos que vendem pouco. Os que vendem pouco vendem com qualidade normalmente. Fazem uma venda real, com qualidade, vendem um produto que acreditam. Vendem pouco porque às vezes são sinceros demais, não enganam o cliente (47 anos, sexo feminino, três anos em banco público, escriturária, entrevista 12).

A fabricação dos números aparece em decorrência da supervalorização de resultados, associado com estratégias de gestão por injúria, em detrimento da qualidade e dos processos. O trabalho bancário passa a ser predominantemente quantitativo, uma atividade de aparência.

Eu falei para o gerente regional, 'olha eu estou muito preocupado, do jeito que está a pressão, nós estamos criando pessoas para fazer números', e fazer números no verdadeiro sentido, a pessoa fabricava números. Porque às vezes você é medido por estatística, você conseguiu superar sua meta em 120%, e nem sempre esses números são reais. Você tem as fórmulas de fazer números. A empresa quer números que traduzem negócios e nós vemos que muitas vezes as pessoas fazem números, porque elas querem crescer, subir na vida o mais rápido possível, financeiramente ela está precisando. E ela usa de uma forma que não é ética nem para a empresa, nós estamos falando de ética do lado da empresa, não do cliente. E às vezes falta com a ética do lado da empresa e do cliente

também. Você tem a mudança de diretoria e aquela diretoria pensa diferente, 'eu quero ética', começa a penalizar todos aqueles que faltaram com a ética daquela forma, naquele momento. Que na verdade estavam sendo estimulados por uma própria decisão de diretoria (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

Tanto no comportamento dos gestores como dos funcionários operacionais, há o predomínio da cultura da vergonha, em substituição à cultura da culpa. A partir dos conceitos apresentados nos estudos de Ruth Benedict sobre a sociedade japonesa, Enriquez³⁵ considera que estamos vivenciando uma passagem da civilização da culpa para a civilização da vergonha. O sentimento de culpa requer um interesse pelos vínculos que nos ligam a nós mesmos, aos outros, e ao infinito, estabelecendo uma luta entre desejo e proibição. A civilização da vergonha pressupõe que “todo ato repreensível, seja ele qual for, pode ser perpetrado. Basta que não seja descoberto. Se ele for conhecido, a vergonha se abate sobre o autor da ação. Tudo está no ato e na sua *visibilidade*.”³⁶.

A relevância não está no que deve ou não ser feito, mas na visibilidade da ação. As inadequações não são referentes ao que se pratica, mas localizam-se na visibilidade da ação. A regra dominante é de que tudo é permitido, desde que ninguém tome conhecimento de como foi executado, como pode ser percebido no discurso a seguir:

Uma vez, um regional, que queria aparecer, ligou para a agência e disse que queria 500 novas contas poupanças de um dia para outro. (...) Quando questionei o número, ele disse: 'Se vocês não conseguem fazer, tem quem faça'. Então ficamos como louco até 9 horas da noite transformando conta-corrente em conta-poupança, sem autorização do cliente. Imagine, não pode fazer isso, mas a gente não tinha saída, era o único

³⁵ Enriquez, 2001b.

³⁶ Enriquez, p. 56, 2001b. (grifo do autor)

jeito. (...) Depois de um tempo, descobriram o que ele tinha feito, porque deu um número muito elevado de conta-poupança naquele mês e mandaram desfazer todo o trabalho. Normalmente, nós conseguimos fazer cinco poupanças por dia, e não 500. (...) Se ele tivesse pedido 50, talvez nem descobrissem, mas ele pediu 500 e não foi só para a nossa agência (50 anos, sexo feminino, 27 anos em banco público, subgerente, em licença de saúde, entrevista 32).

No trabalho onde predomina a violência, os processos ficam na obscuridade, num submundo organizacional permissivo e com um padrão ético “econômico” que exige apenas os resultados. A ameaça está em ser descoberto. Para Enriquez³⁷, o mundo do fazer e da aparência determina o predomínio da civilização da vergonha sob a culpabilidade.

Os trabalhadores submetem-se às pressões, colaboram com o “trabalho sujo”³⁸ e encontram na “cultura da vergonha” um caminho alternativo às humilhações. Além da fabricação dos números, os bancários lançam mão de mecanismos inusitados para responder às exigências e evitar os constrangimentos.

O discurso transcrito a seguir apresenta os detalhes das pressões, do sentimento de humilhação, do sofrimento, do “trabalho sujo”, da concorrência do mercado, da lógica de curto prazo, da falta de dignidade no trabalho, escancarada pelo uso da “mendicância” como nova estratégia para efetivar as vendas e cumprir as metas: “*Me ajuda, por favor*”.

³⁷ Enriquez, 2001b.

³⁸ Dejours, 1999.

CASO 01

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

O que eles fazem com você é assim, você se sente inútil lá dentro. Tinha dias que eu saía do banco me sentindo assim uma incapaz. Aí, se você não conseguir atingir aquela meta, simplesmente eles diziam que você não tinha capacidade, que você não tinha profissionalismo, que você não era competente. ‘Incompetente’, essa era a palavra-chave. Então tinha dias que você saía de lá arrasada. Então assim, aquela lista de metas era imensa. Você não sabia por qual produto começar, aí chegava no final do mês e se você não conseguisse atingir as metas você tinha que explicar uma a uma porque você não conseguiu. Uma a uma:

— ‘Essa aqui, por quê?’

— ‘Eu liguei para o cliente e o cliente não autorizou a fazer, ele não precisa desse produto, ele não quer, tem um melhor.’

— ‘Ah não, mas o nosso produto é bom. Você não colocou que o nosso produto é bom mesmo?’

— ‘Mas ele não aceitou, eu coloquei’,

— ‘Não, você não está sabendo vender, porque é impossível que o nosso cliente não queira o nosso produto’.

— ‘Sim, mas ele não quis, mesmo porque agora isso não é prioridade para ele’.

— ‘Não, mas você tem que convencer que é prioridade para ele agora. Tem que falar para ele que pode acontecer uma catástrofe na vida dele e que ele precisa disso’.

— ‘Mas ele não quer, ele não quer pagar para correr esse risco.’

— ‘Não, mas você tem que vender, você tem que vender’.

Então assim, nesse sentido que você se sentia uma incompetente mesmo. Você saía de lá realmente achando que você era uma pessoa incompetente. Você tem que vender a qualquer custo. E pior, se você conseguiu 90% da meta, teve outros funcionários, que não sei com que estratégias, com que argumentos conseguiam fazer 200% da meta deles.

— ‘Por que é que o fulano lá da agência tal consegue?’

— ‘Eu não sei, preciso ver o mercado dele, eu tenho que ver a meta dele, tenho que ver o potencial do mercado dele, eu não sei te dizer’.

Os últimos colocados eram sempre chamados em reuniões coletivas. Tinha que explicar publicamente por que você estava daquela forma. Tinha vezes que eles chamavam todo mundo, e quem estivesse de um número para baixo tinha que se reportar perante todos, até àqueles que estavam bem. Então assim, é humilhante. Juntava todos os gerentes das 30 agências e quem estivesse mal tinha que se explicar e os que estavam melhor tinham que falar o que estavam fazendo, por que eles estavam conseguindo um resultado bom. Muitas vezes, não era muita capacidade do cara. E outra coisa, o que aconteceu no mês passado morreu. Se você foi bem todos os anos, você sempre esteve lá no topo e esse mês você está lá nos últimos, não interessa, passou, passou. Não tem história, o que vale é hoje. Não justifica ‘olha, seu diretor, eu sempre fui bem, esse mês que realmente aconteceu isso’, ‘não, isso não justifica, porque o fulano que está lá em segundo lugar também teve o mesmo caso, mesmo problema que você’.

Na hora, não tinha como você ficar ali, não tinha uma explicação. É complicado porque você tem que falar no meio de todo mundo, nossa. Eu tive um regional, nossa, o cara era mal-educado, ele falava palavrões mesmo, para as pessoas. Ninguém gostava porque era um terrorismo, porque cada vez que tinha que ir para a reunião tinha gente que

ficava mal, chegava lá dava diarreia, dava um monte de coisa, por que quem é que gosta? Quem gosta desse tipo de coisa? Muitas vezes não mandavam a planilha da classificação para gente. Só depois da reunião que expunham você, que faziam tudo aquilo, daí que você recebia, daí que cada agência recebia aquela planilha.

Eu acredito que eles faziam isso para você sentir mesmo e fazer qualquer coisa para você conseguir atingir os objetivos dele. Porque tinha muitos funcionários que a gente sabia que faziam muita coisa errada para conseguir atingir. Vendiam produtos sem o cliente autorizar, não vender o produto corretamente, fazer venda casada, que é proibido por lei, mas de repente você não conseguia mais, não tinha mais o que fazer para vender um produto, você tinha meio que colocar casado ali, por que como é que você iria fazer? Eu, como nunca gostei de fazer coisa errada, porque eu sempre pensei no cliente, também eu comecei ultimamente, o meu trabalho era pedir 'por favor, me ajuda', porque quando tinha movimento muito pouco dos clientes eu pedia, era constrangedor 'me ajuda a cumprir essa meta? Você compra esse produto de mim? Me ajude por favor'. Então assim, ultimamente o que eu mais fazia era a palavra 'me ajude por favor', era o que mais eu estava usando. Eu me sentia um fracasso, fracassada. Porque daí não chega mais a ser digno. Porque antes de privatizar, quando eu comecei na parte da gerência, era trabalhar para fazer negócio, era você captar, era você trabalhar com dignidade, era você fazer negócio porque o cliente realmente precisava. Agora chega uma hora, hoje, por exemplo, quem é que precisa realmente de banco? Até porque quantos bancos existem hoje? Se você não está satisfeito em um vai para outro. E aí você tem que se humilhar e pedir 'Por favor, me ajude'.

Atingir *sempre* os objetivos da organização passa a ser condição para não passar por humilhações. A dificuldade de Z. em expressar a “palavra-chave”, *incompetente*, vem acompanhada de sofrimento. O valor da pessoa é reduzido à sua competência profissional, com um código único, dentro de um sistema de sinais que simboliza o sucesso em uma determinada estrutura organizacional³⁹. Ser competente como bancário não é um atributo relativo ao processo de trabalho em sua totalidade, mas refere-se apenas aos resultados de algumas das atividades balizadas por metas.

A sutileza da violência está no detalhamento solicitado pelo gestor, que a cada pedido de explicação esmiúça, desnuda e expõe o funcionário, de maneira a camuflar as agressões e evidenciar a incompetência do trabalhador dentro dos códigos organizacionais. Se consideradas isoladamente, as perguntas do gerente para Z. não são agressivas por si só e parecem questões de quem busca informações. Entretanto, a repetição, o aprofundamento e a desconsideração das respostas dão a sentença final: “incompetente”. Não há necessidade de a sentença ser dita em voz alta. É na subjetividade, na auto-segurança e na identidade que o veredicto final concretiza-se, na voz do próprio trabalhador. O código para alcançar o sucesso está claro no discurso: “*Não, mas você tem que vender, você tem que vender*”.

A violência das cobranças exageradas, como no caso de Z., se personaliza em um gerente, superior hierárquico. Entretanto, ele apenas reproduz as pressões impostas pela organização, como pode ser percebido no discurso deste gerente geral:

Especificamente o nosso gerente regional, ele transmite a sensação de que ele quer o seguinte ‘faz o que eu preciso, vocês depois vocês que se danem, eu quero que a minha parte seja cumprida’, porque ele também tem as metas dele. Então ele passa a sensação clara de que, como ele trata com mais 30 agências, no momento em que ele atingiu a parte dele

³⁹ Pagés, et al., 1987.

está tudo bem. Muito embora ele diga ‘não adianta um cumprir e o outro não cumprir que não adiantou nada’, na verdade a gente percebe que não é assim, na hora em que a parte dele está satisfeita, ele muda o foco, manda você largar o que estava fazendo e pede para cumprir outra meta ‘agora eu quero este’. Eu acho isso ruim, porque você não se sente apoiado em alguma coisa (53 anos, sexo masculino, 33 anos em banco público, gerente geral, entrevista 09).

Ao trabalhador é destinada uma missão: cumprir as metas sempre. Só existem dois espaços na estrutura: fracassado e vencedor. “O sucesso torna-se um ideal para o indivíduo: o fracasso é um fator de humilhação e portanto de medo.”⁴⁰ A noção de curto prazo⁴¹ é dominante e compõe o sistema de controle organizacional. O presente torna-se descontínuo com o passado e as mudanças sinalizam o rompimento, e não a continuidade com o que veio antes. No trabalho bancário, o curto prazo é definido por um período de um mês, o que retira do trabalhador a possibilidade de se defender citando sua história de produtividade.

“Não, mês passado era mês passado. Não tinha história. Não tinha histórico do mês passado. Se você foi bom mês passado, o mês passado acabou, esse mês é uma nova pessoa, nova meta, você tem que cumprir de novo. (...) O gerente mandava e-mail te dando uma esculachada falando ‘fulano já cumpriu, você por que não conseguiu, se fulana conseguiu por que é que você não consegue?’, e aí você pensava ‘meu Deus a fulana conseguiu’ e aí você ficava sabendo que a fulana tinha conseguido (28 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24).

A comparação com os pares é o argumento mais utilizado para enfraquecer as explicações individuais. Foucault⁴², ao descrever

⁴⁰ Pagés, *et al.*, p. 137, 1987.

⁴¹ Sennet, 2002.

⁴² Foucault, 1987.

a história da violência nas prisões, sinaliza a punição como uma forma de disciplina efetivada por gratificações e sansões, que possibilita a classificação e a divisão dos “bons” e dos “ruins”, criando uma hierarquia. A punição possibilita a coação da conformidade e o estabelecimento da fronteira do normal com o anormal, uma vez que: relaciona os atos a um conjunto, compara-os, diferencia-os e estabelece a hierarquia e a regra a seguir. Com isso há uma regularização da conduta e impõe à homogeneidade, individualizando o controle.

No trabalho bancário, a comparação entre os resultados dos pares transcende o contexto local e se estabelece em relação a várias agências. A estratégia tem efeito punitivo de classificar os “bons” e os “ruins”, estabelecer a fronteira entre o comportamento desejado e o indesejado, promover a conformidade e individualizar o controle.

Vencer poderia ser o caminho para ser reconhecido, admitido, aceito na organização⁴³, mas “vencer sempre” é o único caminho para não ser humilhado, excluído, maltratado e rotulado como incompetente. Vencer ou vencer, sem outras opções para sobreviver como ser humano e ser produtivo na organização. A *performance* da excelência impõe a vergonha para os indivíduos que não chegam a realizar os objetivos e que não conseguem se superar de maneira visível⁴⁴. O “misterioso” poder organizacional capaz de gerar a adesão dos trabalhadores a um sistema degradante de trabalho está sustentado não só na disciplina do sucesso, mas também na disciplina da vergonha e do medo, articulado com a disciplina da fome.

O que mantém o funcionário no banco é a necessidade da manutenção do salário (...) Geralmente a responsabilidade maior da parte financeira de uma família fica com essa pessoa que trabalha no banco, seja homem ou

⁴³ Pagés, *et al.*, 1987.

⁴⁴ Enriquez, 2000.

mulher. Então é como se fosse uma escravidão monetária. É por isso que eles acabam ficando. E depois tem os benefícios, como o vale-refeição, e o plano de saúde, que viabilizam que a pessoa continue em tratamento (...)(Representante sindical local, sexo masculino, entrevista 27).

Os trabalhadores se mantêm nos seus postos de trabalho, apesar dos fatores de sofrimento que ameaçam seu funcionamento mental, para enfrentar a exigência de sobreviver, mecanismo descrito por Dejours⁴⁵ como a “disciplina da fome”. Nas palavras de Marx⁴⁶,

(...) o motivo que incita um homem livre a trabalhar é muito mais violento do que aquele que incita um escravo: um homem livre tem que optar entre trabalhar duro ou *morrer de fome*; (...) eles são obrigados a trabalhar porque são escravos de suas próprias necessidades.

Os trabalhadores permanecem em suas atividades ocupacionais, mesmo sendo humilhados, também para enfrentar uma exigência primordial: sobreviver, materialmente e socialmente. Essa tarefa é cada vez mais complexa na sociedade de consumo. A disciplina da fome se amplia como disciplina da inserção social, pois é pelo trabalho que se tem acesso ao consumo e que se estabelece a rede de relações sociais⁴⁷. Então, o trabalho é a base para as trocas afetivas e econômicas, condições básicas da vida das pessoas.

Os trabalhadores suportam pressões, exigências exageradas e humilhações em troca das vantagens econômicas e financeiras ou da possibilidade de realização de ideais e de recompensas simbólicas, resultantes da disciplina do sucesso e da fome. Somadas a esses mecanismos, encontramos a disciplina do medo e a disciplina da vergonha que apresenta a produtividade como forma de evitar a demissão e a humilhação.

A disciplina é descrita por Foucault⁴⁸ como um tipo de po-

⁴⁵ Dejours, 1992.

⁴⁶ Marx, p. 59, 1978.

⁴⁷ Castel, 1998.

der em que a escala do controle se estabelece em detalhes, numa coerção sem folga, que fabrica corpos submissos e úteis; é um instrumento para controlar, dominar, organizar e impor ordem ao múltiplo. O controle é exercido em cada detalhe, promovendo a submissão e a “docilização”⁴⁹ das mentes. Para responder às exigências da organização sem entrar em confronto com seus valores pessoais, os trabalhadores usam de estratégias diversificadas e até humilhantes, como resultado desse bem articulado sistema disciplinar. O relato descreve um exemplo.

Às vezes eu chegava no cliente e o cliente falava para mim: ‘O que você precisa fazer hoje, J., o que você precisa produzir hoje?’ Acho que ele pensava: ‘O J. vem aqui só pra pedir’ Teve situações que eu chegava a pedir mesmo: ‘Me ajuda aí, eu preciso vender hoje, é meu último dia, eu preciso fechar, eu preciso cumprir a meta.’ Eu pensava: ‘Eu sou um bancário ou sou um esmola’ Parece que eu estava pedindo esmola: ‘Pelo amor de Deus, me ajuda a fechar a meta.’ Pelo que ele falava comigo não era diferente o que ele pensava que eu ia fazer lá. Depois, os clientes vinham chantagear, falando que me ajudaram e que precisavam de um favor ou outro no banco, que às vezes eu nem podia fazer. Venda casada não pode, mas eu precisava fazer. Meus clientes sempre me ajudavam. Eu pedia e eles ajudavam. Alguns não aceitavam e eu me sentia humilhado, arrasado. Alguns falavam para mim: ‘Ah, J., de novo?’ (31 anos, sexo masculino, subgerente, 17 anos em banco privado, em licença de saúde, entrevista 31).

Humilhar-se para vender é uma tentativa de evitar a *humilhação* dos constrangimentos das reuniões coletivas e, em última instância, a *humilhação da rejeição e do desemprego*. Parece não haver alternativas plausíveis. As opções que restam estão

⁴⁸ Foucault, 1987.

⁴⁹ Foucault, 1987.

visivelmente entre responder às exigências desumanas da organização ou enfrentar as humilhações até que se concretize um desligamento. A dignidade é colocada em questionamento, tanto quando o trabalhador busca responder aos objetivos organizacionais como quando opta pela desistência, concretizada no trabalho “vegetativo” ou na demissão, muitas vezes porta do desemprego e da exclusão social.

Enriquez⁵⁰ traduz perfeitamente o ataque à dignidade perpetrado na combinação da disciplina do sucesso, da vergonha e do medo, presentes nas situações objetivas do trabalho bancário:

Ser o primeiro, o excelente, o performático, é essa a palavra de ordem (...). A escolha é simples: ser vencedor ou fazer parte da corte dos “deserdados sociais” (Castel, 1998), dos marginais, dos indivíduos em via de exclusão. Se alguns indivíduos vêm abaixo ou não conseguem fazer frente ao quadro, são rejeitados e humilhados. A culpa será deles (...). Morte aos vencidos ou, pelo menos, falta de consideração ou de deferência com eles, ou apenas o desprezo puro e simples. (...) o reconhecimento da existência e da dignidade do outro, presente em todos os discursos, desaparece nos atos.

A violência não está no estabelecimento de metas em si, nem na centralização das atividades na venda de produtos. A violência está na forma de organização do trabalho, que impõe a lógica financeira e econômica como único código válido, desrespeitando os limites do próprio trabalho, as necessidades e os valores humanos e sociais. O assédio organizacional é a prática da violência que utiliza aparatos, políticas e a estrutura organizacional ou gerencial, de forma sutil ou explícita. Essas práticas ofendem, amedrontam, geram dependência psíquica, pressionam, visam ao controle dos trabalhadores, de forma individual e no coletivo.

⁵⁰ Enriquez, 2004.

O ponto comum entre os diversos casos de violência psicológica é, com frequência, um contexto de pressão econômica, vinculado a uma relação de poder⁵¹. No assédio organizacional temos uma “patologia empresarial onde a coação se converte em um método de gestão”⁵². O assédio organizacional refere-se à agressividade da forma de organização do trabalho, “justificada” pelo discurso da eficiência e da produtividade, uma violência “legitimizada”, que apresenta a máscara da razão e da necessidade, “como um ato de autoridade, exercido em nome da ordem e da convivência dentro das organizações”⁵³.

Nos casos em que age de maneira indireta e implícita, a violência é difícil de ser reconhecida⁵⁴. 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.

⁵¹ Demaret, 2003.

⁵² Demaret, 2003.

⁵³ Lévy, p. 78, 2001.

⁵⁴ Levý, 2001.

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 6

Assédio moral e assédio organizacional: expressões da violência no trabalho¹

O assédio moral e o assédio organizacional são formas específicas de violência no contexto do trabalho. Partindo do conceito mais amplo de violência no trabalho, este capítulo é destinado a conceituar e destacar os indicadores da violência psicológica no trabalho.

A violência no trabalho

Definir violência pressupõe reconhecer a complexidade, a polissemia e as controvérsias do tema, o qual é envolvido por muitas teorias explicativas, sem um consenso. Serão aqui apresentados alguns conceitos de relevância, sem o propósito de fazer uma revisão das diversas perspectivas existentes sobre a violência, seja no âmbito da sociologia, da psicologia ou da saúde pública.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), em 2002, publicou um relatório mundial acerca de violência e saúde, no qual

¹ Texto integrante da tese de doutorado (Soboll, 2006), reproduzido em Soboll, L & Heloani, R. (2007). Versão atual com alterações.

discute a violência como uma prioridade na área de saúde pública, uma vez que se apresenta como um problema mundial afetando crianças, idosos, famílias e grupos sociais. Esse relatório adota como referencial o conceito já utilizado pela OMS², que descreve ser a violência resultante do “uso intencional da força física ou de poder, em forma de ameaça ou efetivamente, contra si mesmo, outra pessoa, grupo ou comunidade, que ocasiona ou tem grandes probabilidade de ocasionar lesão, morte, dano psíquico, alterações do desenvolvimento ou privações”

A publicação desse relatório torna público e reconhece como mundial o problema da violência, além de unificá-lo como uma questão a ser debatida sem, no entanto, deixar de distinguir as suas formas de expressão³. A definição da OMS influencia o campo da saúde em quase todos os países⁴ e contempla duas dimensões: (i) social; e (ii) da saúde.

A violência se concretiza em decorrência das relações sociais, que é caracterizada pela imposição, realizada por um indivíduo ou grupo social a um outro (indivíduo ou grupo), contra sua vontade ou natureza, com concentração de poder e o intuito de preservar interesses específicos, impondo um ambiente de não questionamento da realidade⁵. A inclusão da palavra “poder” amplia o conceito da OMS, abrangendo nessa categoria agressões de natureza psicológica, como ameaças, intimidações e humilhações⁶. Nem toda relação de poder é por si só violenta, mas toda prática da violência se estabelece a partir de relação abusiva de poder⁷.

² OMS, 1996.

³ Schraiber, D'Oliveira, e Couto, 2006.

⁴ Schraiber, *et al.*, 2006.

⁵ MINAYO & SOUZA, 1998; VIANA, 2001; FARIA & MENEGHETTI, 2006.

⁶ Concordamos com Schraiber et al. (2006) quando afirma que a definição de violência proposta não esclarece o conceito de poder, abrindo espaço para que violência e poder se confundam, levando à compreensão de que a violência seja parte inexorável do poder ou que não é possível a existência de relação de poder que não se configurem como prática da violência.

⁷ FARIA & MENEGHETTI, 2006.

Apesar de não ser um objeto próprio da saúde, a violência torna-se foco de estudo e intervenção nessa área “pelo impacto que provoca na qualidade de vida; pelas lesões físicas, psíquicas e morais que acarreta; e pelas exigências de atenção e de cuidados dos serviços médico-hospitalares”⁸. A área da saúde tem também a função de elaborar estratégias de prevenção da violência, de modo a promover a saúde⁹. “Lesão, morte, dano psíquico, alterações do desenvolvimento ou privações”¹⁰ – apresentam-se como indicadores e conseqüências de situações de violência tendo em vista a saúde humana. Entretanto, a OMS¹¹ reconhece que a violência não necessariamente resulta em dano ou morte, mas pode acarretar cargas ou prejuízos significativos para os indivíduos, para as famílias, para as comunidades e para os sistemas de saúde.

Devido à complexidade, à ambigüidade e à diversidade dos atos de violência, faz-se necessário estabelecer uma classificação que auxilie na compreensão desse fenômeno e na estruturação de ações de combate e prevenção¹². Segundo a categorização adotada pela OMS¹³, a violência pode ser dividida em três grandes grupos: auto-infligida, interpessoal e coletiva. A natureza da violência também é considerada nesse esquema classificatório e pode ser física, sexual, psicológica ou por privação e negligência.

A OMS¹⁴ chama a atenção para o fato de que, embora seja um fenômeno complexo, que deve ser analisado de forma integral, há uma tendência a fragmentar o estudo em áreas de interesse, sem estabelecer as relações existentes entre as diferentes formas de violência. Ainda que se faça útil sistematizar uma tipologia, deve-se considerar que há uma interação estreita entre as diversas

⁸ MINAYO, P. 646, 2004.

⁹ MINAYO & SOUZA, 1998.

¹⁰ OMS, P.5, 2002.

¹¹ OMS, 2002.

¹² OMS, 2002.

¹³ OMS, 2002.

¹⁴ OMS, 2002.

formas de violência, em um processo de retroalimentação. A definição proposta pela OMS foi adotada como referência para este estudo, o qual tem como objeto a violência no trabalho, especificamente de natureza psicológica.

A violência no trabalho foi um dos focos de preocupação da Organização Internacional do Trabalho¹⁵ em 2004, na área de saúde e segurança no trabalho. Pode ser descrita, conforme propõe a OIT, como “qualquer ação, todo incidente ou comportamento que não se pode considerar uma atitude razoável e com a qual se ataca, prejudica, degrada ou fere uma pessoa dentro do ambiente de seu trabalho ou devido diretamente ao mesmo”¹⁶. Ou seja, inclui “todas as formas de comportamento, agressivo ou abusivo, que possam causar dano físico ou psicológico ou desconforto em suas vítimas, sejam estas alvos intencionais ou envolvidos im pessoais ou acidentais”¹⁷.

Após uma primorosa revisão bibliográfica sobre o conceito de violência e de violência no trabalho, os pesquisadores brasileiros Santos Jr. e Dias¹⁸ apresentaram a seguinte definição:

refere-se a todas as formas de comportamento agressivo ou abusivo ou mesmo quaisquer atos, posturas e atitudes que possam causar dano físico ou psicológico ou desconforto em suas vítimas ou dano ao patrimônio, praticados por quem quer que seja (cliente/paciente, assaltante, colega de trabalho ou pessoa com a qual o trabalhador mantenha alguma relação que não seja a profissional – cônjuge, amante, irmão, colega etc.), estando o indivíduo (vítima) trabalhando, a serviço do trabalho ou indo para ou voltando do trabalho.

¹⁵ OIT/ILO – Organização Internacional do Trabalho/ Internacional Labour Office, 2005.

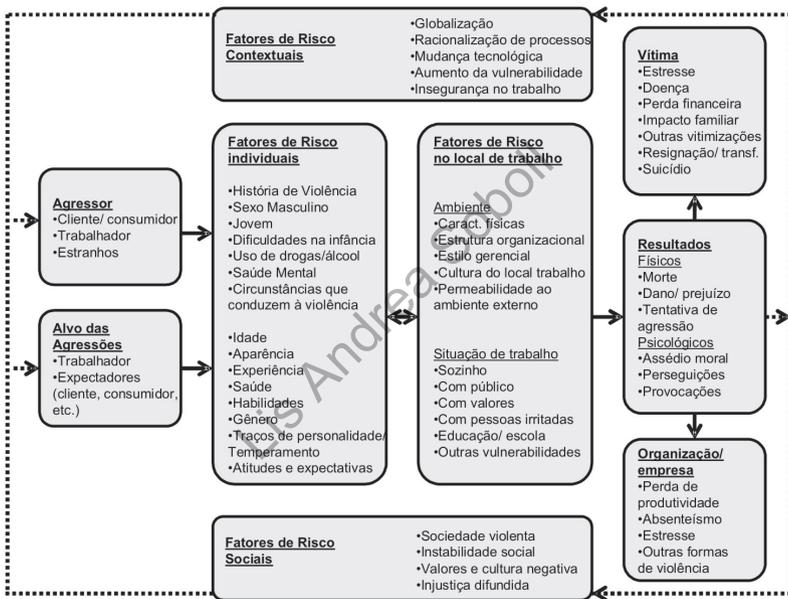
¹⁶ Khalef, 2003, p 14.

¹⁷ Warshaw, 2006, p. 2.

¹⁸ Santos Jr. E Dias, 2004, p. 48.

A OIT, a partir de um modelo interativo de fatores, considera que aspectos contextuais, individuais, do local de trabalho e da própria sociedade podem contribuir ou causar violência no trabalho¹⁹. Esses fatores devem ser considerados para melhor compreensão da violência no trabalho e quando da elaboração de estratégias de intervenção e prevenção.

Violência no trabalho: um modelo interativo



Fonte: Chappell e Di Martino, 2006. Tradução livre.

Em virtude de diferentes contextos e culturas, a diferenciação entre o comportamento aceitável e o comportamento violento é muito vaga, abrindo precedente para que uma gama grande de situações seja identificada como violência no trabalho, conforme

¹⁹ Modelo interativo proposto pelo *Tavistock Institute Human Relations*, adotado pela OIT (Chappell & Di Martino, 2006).

exposto na tabela a seguir²⁰. A expressão “violência no trabalho” (*violence at work*) tem apresentado a capacidade de envolver uma série de eventos, incluindo a violência de natureza física, sexual e psicológica²¹.

Situções que podem ser identificadas como violência no trabalho	
<ul style="list-style-type: none"> • Homicídio • Estupro • Roubo • Agressão física • Chute • Mordida • Soco • Cuspe • Arranhão • Beliscão • Extorsão • Ofensa • Insinuação • Assédio (incluindo sexual ou racial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Provocação (<i>bullying</i>) • Perseguição por grupos (<i>mobbing</i>) • Vitimização • Intimidação • Ameaça • Isolamento • Mensagem agressiva • Postura agressiva • Gesto rude • Interferência no trabalho, ferramenta ou equipamento • Comportamento hostil • Grito • Xingamento • Silêncio deliberado

Fonte: Chappell & Di Martino (2006). Tradução livre.

A classificação utilizada nos estudos sobre a violência no trabalho considera, em geral, a existência de dois tipos, considerando a natureza dos comportamentos agressivos: a física e a psicológica²². Alguns pesquisadores²³ destacam a sexual como um terceiro tipo, que articula práticas de violência física e psicológica. Há também uma preocupação em identificar a origem da agressão ou do agressor, se interno ou externo à organização, colegas de trabalho,

²⁰ Chappell & Di Martino, 2006.

²¹ Chappell & Di Martino, 2006.

²² Perimaki-Dietrich, 2002; Gold & Caborn, 2003.

²³ Perimaki-Dietrich, 2002.

superiores, subordinados ou clientes²⁴. Portanto, a violência pode se expressar de diferentes maneiras, numa gama variada de situações, que envolve desde a violência física – originária de dentro e de fora do ambiente de trabalho – até a violência psicológica e sexual²⁵. De maneira sistemática, adota-se como referência que a violência no trabalho pode ser de natureza física, psicológica ou sexual, envolvendo pessoas externas ou internas à organização.

A partir do conceito de violência da OMS²⁶, a violência física é descrita como o “uso da força física contra outra pessoa ou grupo que pode resultar em prejuízo no desenvolvimento físico, mental, espiritual, moral e social”²⁷. A violência física é evidenciada por assaltos, homicídios e doenças que ocorrem no local de trabalho ou no decorrer de seu exercício. Independentemente do país, do ambiente de trabalho ou da categoria profissional, o homicídio tem se convertido na principal causa de mortes no ambiente de trabalho para as mulheres e na segunda para os homens²⁸. Nos EUA, os assaltos e roubos respondem por 75% dos homicídios nos locais de trabalho (Messias, 2002). Os assaltos e homicídios no trabalho constituem-se como um prolongamento da violência das ruas (Machado & Gomes, 1994), em um efeito de “retroalimentação” (Rosso, Barbosa & Fernandes Filho, 2001): a violência tanto flui do interior dos locais de trabalho para as ruas como destas para dentro das empresas. Agressões físicas como tapas, empurrões ou brigas corporais podem acontecer nas relações dos trabalhadores entre si, com os clientes ou com pessoas externas à organização e também são classificados como violência física no trabalho (Moreno, 2004).

A violência sexual inclui o assédio sexual e as agressões físicas e psicológicas de natureza sexual no local de trabalho, que

²⁴ Cooper & Swanson, 2002; Graham, 2003; Gold & Caborn, 2003.

²⁵ Gold & Caborn, 2003.

²⁶ OMS, 2002.

²⁷ Di Martino, Hoel & Cooper, 2003, p.4.

²⁸ Perimaki-Dietrich, 2002.

podem envolver chantagem e ameaça profissional, explícita ou implícita²⁹. É caracterizado por atos e insinuações que implicam a sexualidade, como contatos físicos forçados ou convites impertinentes, que envolvem diferença de posição hierárquica e chantagens ou ameaças profissionais em troca de favores sexuais. Assédio ou agressões sexuais humilham e intimidam o trabalhador e se configuram como chantagens concernentes à manutenção do emprego ou às promoções na carreira³⁰. Embora um único incidente possa constituir a violência sexual, em geral as investidas se repetem e se caracterizam por serem indesejáveis, não-recíprocas e impostas, podendo ter um efeito devastador para a pessoa agredida³¹. A violência sexual pode ou não ocorrer via contato físico. Incluem-se, assim, nesta categoria, comentários com conotação sexual, olhares constrangedores e propostas que intimidam³².

Embora a violência psicológica possa ocorrer e se fazer presente no cotidiano de quase todas as profissões, é mais difícil de ser identificada do que a violência física e, na maioria dos casos, não há notificação de sua ocorrência³³. A primeira edição do relatório da OIT, publicado em 1998, (Chappell & Di Martino, 1998), *Violence at work*, já sinalizava que “a noção de violência no trabalho está em plena ebulição, no sentido de que passou a se conferir tanta importância ao comportamento psicológico quanto ao físico e que se reconhece plenamente o alcance dos atos menores de violência”. A OMS³⁴ também considera violência as ameaças, as intimidações e as omissões, que, no ambiente de trabalho, podem se apresentar como humilhações, perseguições, assédio moral (*mobbing/bullying*), assédio organizacional, entre outros.

²⁹ Freitas, 2001.

³⁰ Chappell & Di Martino, 2006.

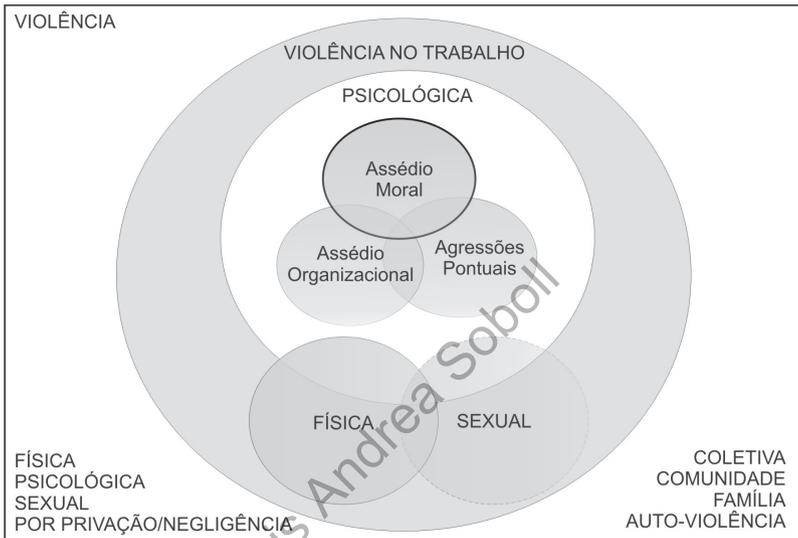
³¹ Chappell & Di Martino, 2006.

³² EU/FSE, 2003.

³³ Gold & Caborn, 2003.

³⁴ OMS, 2002.

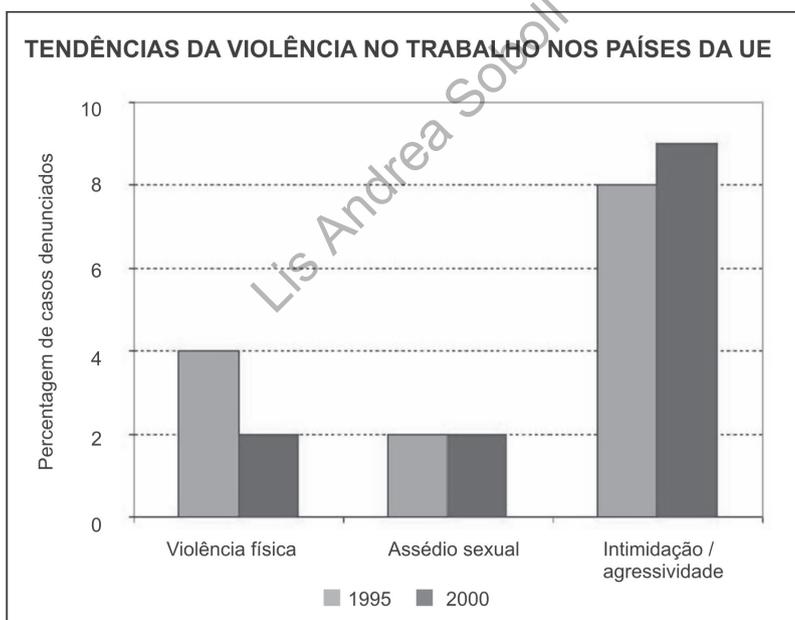
Os vários tipos de violência (apresentados no diagrama a seguir) encontram-se articulados na realidade social e não se excluem mutuamente. Quando aparecem simultaneamente, intensificam o processo de desgaste e de sofrimento dos trabalhadores.



Dentre o universo de situações de violência relacionada ao trabalho, a violência psicológica tem chamado atenção de pesquisadores e estudiosos, de organizações e de sociedades da área da saúde, da mídia, dos sindicatos, dos trabalhadores e das empresas, tendo em vista suas repercussões para o mundo do trabalho e para os trabalhadores. Tem sido considerada mais perniciosa do que a violência física, uma vez que prejudica ao mesmo tempo o desenvolvimento físico, mental, espiritual, psicológico e social da vítima³⁵. A Fundação Européia para a Melhoria das Condições de Vida e Trabalho (FE/MCVT), no Terceiro Levantamento Europeu sobre Condições de Trabalho realizado em 1996, a partir de 21.500

³⁵ Khalef, 2003.

entrevistas face-a-face com trabalhadores da União Européia, indicou que 13 milhões (9%) de trabalhadores já foram vítimas de maus-tratos psicológicos e sujeitados à intimidação e ao assédio moral. O levantamento também diagnosticou que 6% dos trabalhadores sofreram violência física e 2% enfrentaram o assédio sexual. O mesmo grupo realizou uma pesquisa comparativa entre os anos de 1995 e 2000, a qual indicou que nos países da União Européia há predominância de situações de violência de natureza psicológica em relação à sexual ou física, sendo que a violência psicológica aumentou, a física diminuiu e a sexual manteve-se estável quando comparado os períodos.



Fonte: Fundação Européia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, 2003.

Este texto é dedicado a explorar as práticas de violência psicológica no trabalho.

Violência psicológica no trabalho

A violência psicológica relacionada ao trabalho, embora exista desde os primórdios das relações trabalhistas³⁶, tem sido tratada recentemente como uma nova ameaça ocupacional, que se diferencia devido à invisibilidade, por ser um tipo de violência sem sangue, que não deixa mãos sujas. A compreensão desse processo requer um olhar para o movimento entre a objetividade do trabalho e a subjetividade do trabalhador.

O conceito de violência psicológica, descrito na Lei 11.340, Maria da Penha, a qual cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, esclarece alguns aspectos centrais de comportamentos dessa natureza. Na lei, a violência psicológica é descrita como:

Qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação³⁷.

O controle do comportamento do outro, como um dos elementos característicos da prática da violência psicológica, é evidenciado tanto na esfera da violência contra a mulher como no âmbito do trabalho. Na perspectiva das relações de poder no trabalho, a violência é descrita como:

³⁶ Sobre a história da violência no trabalho e sua relação com o sistema de produção capitalista, o escravismo e o coronelismo, consultar Rosso e Freitas (2001), Aguiar (2003) e Soboll (2006).

³⁷ Lei 11.340, 7 de agosto de 2006.

(...) a prática de ações voltadas para preservar interesses específicos através de instrumentos coercitivos explícitos ou sutis de qualquer natureza, em contraposição aos mais legítimos interesses e direitos coletivos, desqualificando a práxis democrática, crítica e reflexiva e instituído, com a finalidade de perpetuar, fatos e situações intensas de força desproporcional à utilidade tolerável da aceitação da dominação como fruto das relações de poder, impondo, assim, um ambiente de não questionamento da realidade com o intuito de reproduzi-la.³⁸

Tendo como referência os elementos que configuram a violência nas dimensões política, moral e da saúde, constatamos que a violência psicológica pode ser identificada com base na análise da natureza dos comportamentos. O termo violência psicológica destina-se a nomear as agressões que se concretizam por comportamentos, palavras, gestos, atitudes, expressões faciais e olhares, que visam perpetuar fatos e situações intensas de força desproporcional. Ao contrário do que é possível supor, o termo violência psicológica não é assim denominado por se referenciar às possíveis repercussões na saúde mental. A violência não-física pode afetar tanto a saúde física como a mental³⁹, uma vez que as pressões psíquicas do trabalho não se limitam a atingir a saúde mental, mas também têm suas repercussões na saúde física⁴⁰.

A violência dessa natureza também pode ser denominada *violência moral*, considerando-se a transgressão do código moral vigente em determinado grupo social. Assim como pode ser perpetrada, por exemplo, contra o patrimônio, há como conceber a existência da violência *contra a moral*. A moral é aqui conceituada como um conjunto de regras restritivas da liberdade individual, que tem caráter obrigatório, com o objetivo de garantir a harmonia no convívio social, válidas em uma determinada cultura

³⁸ Faria & Meneghetti, 2002, p. 4.

³⁹ Barreto, 2003; Soares, 2004.

⁴⁰ Dejours, 1992.

(La Taille, 2002). São regras voltadas às questões interpessoais, à resolução de conflitos, à restrição de conduta, à busca da harmonia social e do bem-estar alheio, sendo indispensáveis a qualquer cultura (La Taille, 2002). Portanto, na violência (contra a) moral no trabalho há uma transgressão às regras que garantem a harmonia e o convívio social num determinado contexto laboral. Lévy (2001) sugere que a violência poderia ser definida como um ato de incivilidade, no sentido de ser um ato que se distancia das normas, leis e regras de conduta que organizam as relações sociais. É importante delimitar que nem toda transgressão às regras, em si mesmo, é violência moral. Outros fatores também devem estar associados para um ato ou processo ser considerado como violência moral ou psicológica.

Com o objetivo de destacar a dimensão sociocultural inserida na violência, pode haver uma preferência pela expressão “violência (contra a) moral” em relação ao termo “violência (de natureza) psicológica”. Embora as expressões “violência psicológica” e “violência moral” descrevam o mesmo fenômeno, optamos pelo uso do termo “violência psicológica”, conforme o padrão conceitual da OIT, evitando assim confusões com as expressões já popularizadas no Brasil, como “violência moral” e “assédio moral”.

Considerando os conceitos apresentados⁴¹, a violência psicológica no trabalho pode ser descrita como um conjunto de comportamentos que ofende e humilha, uma vez que é constituída de atos ou processos agressivos, os quais transgridem as regras que garantem a harmonia e o convívio social no contexto de trabalho, em determinada cultura. Origina-se em uma relação social de imposição, com uso de poder, em forma de ameaça, ou, como fato concreto, na prática de ações abusivas ou de omissões no âmbito das relações de trabalho. Esse tipo de violência tem a finalidade de neutralizar o sujeito em termos de força, visando a controlar ações,

⁴¹ Faria & Meneghetti, 2007; Lei 11.340, 7 de agosto de 2006; La Taille, 2002; Lévy, 2001.

comportamentos, crenças e decisões de outra pessoa ou grupo, para preservar interesses específicos, instituindo um ambiente de não questionamento. A violência psicológica no trabalho se concretiza por meio de instrumentos coercitivos (explícitos e sutis) ou por fatos e situações de uso intenso e desproporcional de força, permeadas de exageros, abusos, maus-tratos, isolamento, perseguição, humilhação, intimidação, manipulação, ameaças, constrangimentos e pressões exageradas. Pode implicar prejuízo à saúde física e psicológica, à autodeterminação ou ao desenvolvimento pessoal e social, e ocasiona, ou tem grandes possibilidades de ocasionar, dano psíquico, alteração no desenvolvimento e privações.

Conceito de violência psicológica no trabalho

VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NO TRABALHO	
Qual a origem?	Relação social de imposição, com uso de poder de forma abusiva, em forma de ameaça ou como fato concreto, na prática de ações ou de omissões no âmbito das relações de trabalho.
Qual a finalidade?	Degradar ou controlar ações, comportamentos, crenças e decisões de outra pessoa ou grupo, para preservar interesses específicos, instituindo um ambiente de não-questionamento.
Como se expressa?	Por meio de comportamentos agressivos de natureza psicológica, transgredindo as regras que garantem a harmonia e o convívio social no contexto de trabalho, dentro de uma determinada cultura. Manifesta-se via instrumentos coercitivos explícitos e sutis ou por fatos e situações de uso intenso e desproporcional de força, permeados de abusos, maus-tratos, isolamento, perseguição, humilhação, intimidação, manipulação, ameaças, contradições, constrangimentos e pressões exageradas.
Quais as conseqüências para quem vivencia tais situações?	Pode implicar prejuízo à saúde física e psicológica, à autodeterminação ou ao desenvolvimento pessoal e social e ocasiona, ou tem grandes possibilidades de ocasionar, dano psíquico, alteração no desenvolvimento e privações.

Uma variedade de comportamentos pode ser incorporada sob a denominação de violência psicológica no trabalho: humilhações; provocações de grupos; discriminações, gestão por estresse, gestão por injúria, agressões pontuais; assédio organizacional. A OIT (Chappell & Di Martino, 2006) destaca como expressões mais freqüentes da violência psicológica o assédio moral (*mobbing/bullying*), a coerção e o abuso verbal.

No Brasil, os estudos referentes ao assédio moral têm trazido visibilidade às práticas de violência psicológica no ambiente de trabalho. Esclarecemos que o assédio moral – assim como o assédio organizacional – é um tipo específico e grave de violência, mas não contempla a totalidade das situações de violência psicológica que ocorrem no contexto do trabalho.

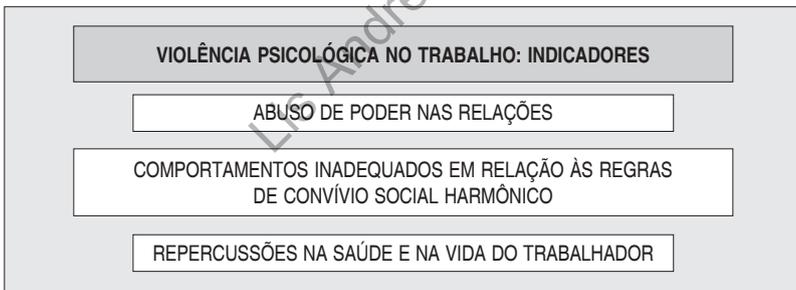
Relação entre violência e assédio moral



Diante de tantas formas criativas de violência, Perimaki-Dietrich (2002) ressalta que não é possível produzir uma lista que contemple todas as situações ou os comportamentos passíveis de ser classificados como expressões da violência psicológica no trabalho. As atualizações na prática da violência não apresentam limites e nem se podem prever, principalmente quando se trata de agressões sutis, que nem sempre deixam marcas visíveis. A identificação das formas de expressão da violência psicológica parte da referência das situações históricas já conhecidas, sendo impossível enumerar todas as suas estratégias potenciais de concretização.

Para além das formas de expressão, parece-nos importante destacar os três expressivos indicadores da violência psicológica no trabalho:

Indicadores da violência psicológica no trabalho



- a) Abuso de poder nas relações: refere-se à dimensão política da violência, contextualizada nas relações sociais de produção. Esse elemento apresenta-se como condição essencial para que uma situação seja considerada violência no trabalho, visto que a violência é um processo social fundamentado em relações de poder abusivas, com excessos e inadequações. Na perspectiva das relações de poder nas organizações, “a violência ocorre quando o poder está concentrado em uma relação

totalmente assimétrica na qual prevalecem os interesses particulares, ainda que utilizando o discurso coletivo para corroborar as ações⁴². Trata-se aqui também de relações informais, que não dependem da estrutura hierárquica ou formal da organização.

- b) Apresentação de comportamentos inadequados em relação às regras de convívio social: refere-se à dimensão moral da violência. Causa humilhação, constrangimento, intimidações, desconforto e sensação de desrespeito e de menosprezo (Lévy, 2001).
- c) Ocorrência de conseqüências na saúde e na vida do trabalhador agredido: refere-se à dimensão da saúde. Embora nem toda situação de violência possa resultar em adoecimentos, os prejuízos à saúde e ao bem-estar sinalizam uma provável situação de violência (OMS, 2002). A violência psicológica é identificada, pela OIT (Chappell & Di Martino), como uma série de táticas agressivas diversas que têm potencial para causar dano psíquico em quem é agredido. Os acidentes, os roubos e os homicídios, o assédio sexual, as agressões físicas têm suas conseqüências concretizadas por meio de corpos marcados, lesionados, mortos ou amputados. Por sua vez, a violência psicológica degrada o indivíduo em um processo de destruição lento, silencioso, gradativo e progressivo. Os sinais de desgaste decorrentes da violência psicológica se expressam inicialmente por sofrimento psíquico, por alterações sutis na saúde mental e física, nos sintomas psicossomáticos e por repercussões negativas nas relações familiares⁴³. O dano psíquico, definido como o efeito negativo que ultrapassa a capacidade de enfrentamento e de adaptação do indivíduo a uma nova

⁴² Faria & Meneghetti, 2002, p.7.

⁴³ Barreto, 2003; 2005; Heloani, 2004; Hirigoyen, 2002.

situação (Castex, 1997), está presente nos casos de violência psicológica no trabalho devido à ameaça à integridade psicológica, à percepção de dano como intencional e à exposição ao sofrimento de outros (Rovinski, 2004). Como indicadores da violência psicológica relacionados à vida e à saúde destacam-se: prejuízo à saúde, à autodeterminação ou ao desenvolvimento pessoal; dano psíquico, sofrimento psíquico, alteração no desenvolvimento e privações; prejuízo nas relações sociais e familiares.

As repercussões da violência psicológica para a saúde e a vida dos trabalhadores agredidos serão discutidas no próximo capítulo.

Lis Andrea Sobott

CAPÍTULO 7

Repercussões da violência psicológica na saúde e na vida dos trabalhadores

Assim como a violência psicológica se estabelece por meio de relações sociais, suas repercussões se reproduzem, em diferentes intensidades, passando do individual para o coletivo, das relações interpessoais para os sistemas organizacionais, podendo gerar danos nas esferas econômica, social e da saúde. Suas consequências se multiplicam por toda a rede social, afetando a sociedade, a organização, a equipe de trabalho, o trabalhador e a sua família.

A violência psicológica traz prejuízos para as empresas, dentre os quais destacam-se¹: redução da capacidade produtiva e da eficácia dos grupos; redução da qualidade e da quantidade de trabalho; desintegração do clima de trabalho; acentuada crítica à empresa ou aos empregadores; aumento do absenteísmo e da rotatividade; desmotivação no trabalho; custos com processos judiciais; custos com substituições e falta de pessoal; custos com tempo de trabalho perdido; deterioração da imagem da empresa; diminuição da qualidade do produto ou do atendimento.

Os custos previdenciários são maiores em casos de aposentadorias precoces e licenças de saúde prolongadas, situações que

¹ GUEDES, 2003; GOLD & CARBON/OIT, 2003; SOARES, 2003.

podem decorrer da prática da violência psicológica no trabalho e se representam como custo social da violência².

As repercussões da violência psicológica para a vida do trabalhador agredido atingem tanto a esfera emocional, social, familiar, quanto a saúde e a estrutura financeira³. Pela amplitude de áreas afetadas na vida do indivíduo, esse tipo de violência não pode ser considerada uma ameaça mais importante e mais perniciosa do que a violência⁴. Este capítulo se concentra na análise das repercussões da violência psicológica na saúde e na vida social dos trabalhadores, entendendo o processo de adoecimento a partir da dinâmica intersubjetiva da construção da identidade no trabalho, descrita a seguir.

O processo de adoecimento e a dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho

Utilizando como referencial a teoria Psicodinâmica do Trabalho⁵, entende-se que “não há crise psicopatológica que não esteja centrada numa crise de identidade”, uma vez que “a identidade constitui a armadura da saúde mental”⁶. Assim, para a compreensão da relação saúde-doença diante do assédio moral e organizacional no trabalho é essencial abordar a *dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho*⁷.

Nessa perspectiva, a identidade é constituída permanentemente ao longo da vida do sujeito e está vinculada à noção de alteridade: “é a partir do *olhar do outro* que nos constituímos como

² GUEDES, 2003.

³ GUEDES, 2003.

⁴ KHALEF/OIT, 2003; FE/MCVT, 2003.

⁵ Outras contribuições da teoria Psicodinâmica do Trabalho sobre o processo de adoecimento mental relacionado à violência psicológica são descritas por Batista (2008) e EBERLE (2007).

⁶ DEJOURS, P. 34, 1999.

⁷ DEJOURS, 2004.

sujeito”⁸. Não é o trabalho como atividade que em si mesma produz a identidade. É a oportunidade de encontro entre a subjetividade do trabalhador, a objetividade da tarefa e o olhar do outro que atribui ao trabalho essa função. “A identidade só pode ser conferida pelo olhar do outro”⁹, por meio dos mecanismos de reconhecimento.

O reconhecimento pode transformar o sentido do trabalho, pois ao ter reconhecido a qualidade, há também o reconhecimento da dedicação e das angústias que envolveram a sua execução¹⁰. O reconhecimento do *trabalho realizado* (e não da *pessoa*) pode ganhar significado em relação às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo, atribuindo sentido ao sofrimento¹¹. Porém o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório, o que desestabiliza o referencial em que se apóia a identidade¹².

Com a dinâmica do reconhecimento paralisada, não há possibilidade de transformar o sofrimento em prazer, levando a um acúmulo que origina descompensações na saúde ou mobiliza as estratégias defensivas, que têm a função de evitar a doença¹³.

Tendo em vista a relação saúde-doença, a violência psicológica no trabalho leva ao adoecimento psíquico por instalar uma crise de identidade, vinculada à dinâmica do reconhecimento no trabalho.

Ao contrário do que se possa supor, não é a intensidade ou a inadequação dos constrangimentos exercidos sobre o sujeito pela realidade de trabalho que levam à descompensação psíquica¹⁴. A dissociação na relação entre o *trabalho* (instância da realidade, da atividade de trabalho), o *reconhecimento* (instância que representa

⁸ LANCMAN, P. 32, 2004.

⁹ DEJOURS, P. 213, 2004.

¹⁰ DEJOURS, 1999.

¹¹ DEJOURS, 2004.

¹² DEJOURS, 1999.

¹³ DEJOURS, 1999.

¹⁴ DEJOURS, 2004.

o “olhar do outro”) e o *sofrimento* (instância representativa do “eu”) rompe com a dinâmica da construção da identidade, empurrando o sujeito para a descompensações psicopatológicas, devido à “solidão alienante” ou “alienação social”¹⁵. Ou seja, mesmo que o indivíduo mantenha uma relação “verdadeira” com o seu trabalho, se não houver o reconhecimento de suas contribuições se estabelece uma situação de *solidão alienante*, que coloca em risco o equilíbrio da identidade, podendo resultar em descompensações mentais. Nesse tipo de descompensação a pessoa acaba colocando em questionamento sua percepção sobre a realidade e perde a confiança em si, duvidando de sua própria identidade¹⁶ e de suas capacidades.

Numa reportagem cedida para o jornal *Le Monde*, Dejours¹⁷ comenta que o assédio moral não é um fenômeno novo; a novidade está em ser perpetrado contra indivíduos isolados. O aumento das psicopatologias decorrentes do assédio (moral e organizacional) se justifica, uma vez que, no confronto com as múltiplas exigências e diante da perseguição, não há mais solidariedade¹⁸.

Na superficialidade dos vínculos encontram-se possíveis explicações para as estatísticas crescentes do número de afastamentos do trabalho por distúrbios psíquicos. Como discutido nos capítulos anteriores, a forma de organização do trabalho estimula a competição entre os pares e coloca-os como rivais, dificultando a construção de vínculos significativos e impondo o isolamento. Nesse contexto, a dinâmica do reconhecimento fica paralisada e a cooperação não encontra espaços de ação, uma vez que sua prática depende da solidariedade e da confiança¹⁹. “A cooperação é indissociável da economia da identidade e da saúde mental no trabalho”²⁰. Sem reconhecimento e sem cooperação instala-se uma

¹⁵ DEJOURS, 2004.

¹⁶ DEJOURS, 2004.

¹⁷ LE MONDE, 2001.

¹⁸ LANCMAN, P. 17, 2004.

¹⁹ FERREIRA & MENDES, 2003.

²⁰ DEJOURS, P. 76, 2004.

crise de identidade e, como conseqüência, podem surgir as descompensações psíquicas.

Outro aspecto da dinâmica do reconhecimento, passível de oferecer esclarecimentos sobre saúde-doença e violência psicológica no trabalho, é a questão do julgamento dos superiores ou “julgamento de utilidade”²¹. Esse julgamento diz respeito à utilidade técnica, social e econômica da contribuição do sujeito. Se os pares estão afastados e a dinâmica do reconhecimento com eles está paralisada, resta apenas o espaço de reconhecimento com os supervisores, que, por vezes, aparece na forma de julgamentos negativos.

Os julgamentos negativos no trabalho podem concretizar-se principalmente pelas injúrias, pelo assédio (moral e organizacional) e pelos mecanismos que fazem o sujeito acreditar que é incompetente. Assim como a construção da identidade está diretamente relacionada ao “olhar do outro”, a crise de identidade e a descompensação psíquica podem guardar estreita interação com os mecanismos de humilhação e desprezo decorrentes deste olhar. Um ato de exposição desrespeitosa, constrangimento ou humilhação rebaixam o trabalhador e impõem a vergonha, o medo e o sofrimento. O sofrimento psíquico e o processo de desgaste podem estar presentes em apenas um ato agressivo²².

O sentimento de vergonha vem acompanhado, como condição essencial, dos sentimentos de inferioridade e de exposição²³. Ao ser observada, a pessoa passa de sujeito para objeto, alvo de olhares e juízos, numa posição vulnerável e de inferioridade. A vergonha evidencia a vulnerabilidade de estar no olhar do outro para ser julgado.

Se o julgamento é negativo, a vergonha vem acompanhada de culpa, medo, sofrimento e tem relação direta com a identidade.

²¹ DEJOURS, 2004.

²² BRANT & MINAYO, 2004.

²³ LA TAILLE, 2004.

Na mesma medida em que o reconhecimento agrega valor à identidade, a exposição - acompanhada de rebaixamento - apresenta-se como destruidora da identidade e tem como conseqüências a vergonha, a culpa, o medo.

O sentimento de inferioridade se configura a partir de uma situação de rebaixamento associada à aceitação da imagem negativa que o outro quer impor, ou seja, uma aceitação da ressignificação acerca de si mesmo, imposta pelo outro²⁴. O medo aparece então como indício de uma relação assimétrica intersubjetiva, na qual um é inferior e se apresenta em condição vulnerável em relação ao outro²⁵. A ofensa repetida evidencia a relação de inferioridade, e a imagem negativa que o outro impõe é assimilada, devido ao isolamento, afetando a auto-estima e a autoconfiança.

A crise da identidade decorrente desse processo psíquico tem a capacidade de implicar prejuízos à saúde mental, ao bem-estar e à vida relacional dos trabalhadores. O relato desse bancário mostra a humilhação pública como estratégia de gestão que gera sofrimento e vergonha:

Eu tenho um amigo, coitado! Quantas vezes eu peguei o H. chorando no banheiro. E ele também vivia me encontrando chorando pelos cantos no banco. Pelo menos, a gente tinha com quem contar dentro da agência. Ele não via a hora de falar comigo e eu não via a hora de falar com ele. Mas foi acumulando, acumulando, cobrança, cobranças, metas para cumprir e tudo piorou ainda mais. O pessoal via que eu estava diferente, via que eu estava desmotivado. Conversavam comigo e eu falava 'não, impressão sua, eu estou bem'. Eu não podia falar: 'não eu tô desmotivado'. Teve um dia que no meio de todo mundo o gerente falou 'você é burro? Por que você fez isso? Você é um incompetente! Por isso que você nunca vai subir no banco!' Falou isso no meio de todo mundo, mas gritando. E estavam todos os funcionários lá, a 'tia' da

²⁴ LA TAILLE, 2004.

²⁵ LA TAILLE, 2004.

limpeza, o guarda, na frente de todo mundo. Eu fiquei arrasado! Aquele dia... Aquele dia, não: naquela semana eu não conseguia olhar para ele [gerente geral]. Antes, eu colocava o serviço no banco como tudo na minha vida. Chegou nessa época, pra mim tanto faz. Pra mim, se vão me mandar embora ou não. Se me mandarem embora, é um favor que me fazem. Minha intenção sempre foi chegar a gerente. Eu estava chegando lá, já era cotado para ser gerente. Mais cinco ou dez anos, se eu me esforçasse, eu podia ser um diretor de banco, se eu batalhasse. Agora, eu perdi todo esse de sonho, em três anos (31 anos, sexo masculino, subgerente, 17 anos em banco privado, em licença de saúde, entrevista 31).

O julgamento do supervisor sobre o trabalho feito é negativo em relação à sua utilidade. Os pares, também amedrontados, se apresentam submissos e apáticos, coniventes com a violência, quando também estão sendo ameaçados. No caso em estudo, há espaço de reconhecimento com um dos pares. A exposição do julgamento negativo diante dos colegas diminui as possibilidades de reconhecimento nas relações espontâneas de trabalho. Os pares são envolvidos pelos seguintes raciocínios, que acentuam o isolamento: i) se essa pessoa “merece” esse tratamento, alguma coisa fez de errado e eu não vou defendê-lo; ou ii) se não ocorreu nada de errado, é melhor eu não me aproximar, pois posso ser o próximo a ser agredido e prejudicado.

A mobilização de sentimentos de vergonha e de medo compõe o sistema disciplinar sustentado na humilhação e nas ameaças. Sentir-se incompetente, ser humilhado, esconder seu sofrimento são comportamentos que desenham o trabalho permeado de violência psicológica, fonte de sofrimento, de adoecimento e de prejuízos na vida social e familiar. O trabalho perde o sentido na construção da identidade, num contexto de vida em que predominam vínculos afetivos também superficiais e temporários.

Violência e saúde no trabalho: um panorama do trabalho bancário

No Brasil, problemas de saúde mental respondem por quase 50% dos afastamentos de mais de 15 dias do trabalho, sendo a depressão o principal motivo notificado²⁶. Entretanto, 99% dos benefícios concedidos pelo INSS a trabalhadores que sofreram transtornos mentais foram relacionados a problemas da vida pessoal, e não ao trabalho.

Essas estatísticas motivaram os pesquisadores do Laboratório de Saúde do Trabalhador/UnB, coordenados por Anadergh Barbosa-Branco, a desenvolver um estudo, que analisou quatro categorias profissionais: bancários, trabalhadores na fabricação de produtos químicos, na fabricação de produtos de metal e da metalurgia básica. As análises publicadas²⁷ indicam que os bancários se afastam do trabalho por mais de 15 dias consecutivos por problemas mentais, duas vezes e meia a mais do que os trabalhadores de indústrias de fabricação de produtos químicos, ou ainda, duas vezes mais que os das indústrias de fabricação de produtos de metal e metalurgia. Quando analisado o conjunto dos afastamentos, independentemente da doença, os bancários se afastam entre 1,5 a duas vezes menos do que os trabalhadores das indústrias citadas. A pesquisa indica que existem fatores relacionados ao trabalho dos bancários que afetam mais a saúde mental desses trabalhadores que os de outras categorias, pois se os problemas de saúde mental não tivessem relação com o trabalho, não haveria discrepância entre um e outro tipo de atividade.

O levantamento do INSS²⁸ indica que os trabalhadores da categoria bancária respondem por 55% dos casos de afastamento por LER/DORT, 93% por ansiedade e 94% por depressão. Os trans-

²⁶ INSS, 2002.

²⁷ Disponível em <http://www.unb.br/acs/bcopauta/saude5.htm>. Acesso em setembro de 2006.

²⁸ INSS, 2002.

tornos mentais são apontados como a segunda causa de afastamento do trabalho na categoria bancária.

Conforme os dados analisados, a organização do trabalho pode apresentar relação causal com descompensações mentais não só em casos de assédio moral, mas também em casos de assédio organizacional concretizadas, por exemplo, nos abusos de gestão, na gestão por estresse e na gestão por injúrias.

Os transtornos mentais, de um modo geral, têm a ver com um ambiente cada vez mais deteriorado. Você imagina, o seu colega de trabalho, com quem você passa 8, 9, 10 horas do dia, é visto como um inimigo, um cara que se você bobear ele te passa a perna. O teu chefe, que também é outra vítima do processo, ele diz 'meu amigo e aí? E a sua produção como é que está? Você tem que produzir' (Representante sindical nacional, sexo masculino, entrevista 28).

O ambiente de trabalho competitivo, de rivalidade e isolamento, permeado de ameaças e de cobranças é sinalizado como um dos elementos de relevância nas descompensações psíquicas apresentadas pelos bancários, na visão de um representante sindical. Um médico do trabalho, responsável pelo serviço de saúde de um dos maiores bancos privados do Brasil, explica as medidas que estão sendo tomadas pela organização com o objetivo de minimizar os afastamentos por problemas psíquicos:

O ponto básico que a gente tem que atuar é quando o indivíduo nasce na empresa, que é na sua admissão. É importante que a gente leve em conta o histórico da pessoa para ver se ela está preparada mesmo. Porque você pode administrar uma meta como sendo uma situação motivacional, como pode ser um estresse negativo na sua vida. Então depende do perfil da pessoa. As pessoas têm que ser mais bem contratadas, uma vez contratadas elas têm que ser mais bem treinadas, porque quando você tem conhecimento você se estressa menos. Toda a atividade que envolve a demanda cognitiva, que é o teu nível de intelecto, quanto melhor o teu treinamento, menos

estressado você fica para situações pontuais. Então uma admissão boa, um treinamento bom e também uma administração pessoal do gestor em cima desse funcionário que seja mais adequado. Então o gestor tem que saber como lidar com seu funcionário, porque ele vai conseguir tirar uma produção maior, uma eficácia maior sem comprometer sua saúde, se ele souber lidar. Aí é a relação pessoa-pessoa. Então uma admissão boa, um treinamento bom e uma relação pessoal melhor. São os três focos que a gente tem que investir, menos no imobiliário, equipamento, como se fala muito. O ambiente físico de agência, de uma instituição financeira é muito bom, você tem um conforto de trabalho. E as pessoas se preocupam muito com esse aspecto quando vão definir a causa do adoecimento das pessoas, que o mobiliário pode não ser adequado, mas em termos de mobiliário e equipamentos é um lugar confortável. O problema todo está na organização do trabalho mesmo (Médico do trabalho, sexo masculino, coordenador nacional da área de saúde ocupacional, banco privado, entrevista 25).

Ao aprimorar o processo de seleção, busca-se o profissional flexível, que se transmute conforme as circunstâncias, sem sofrer arranhões ou alterar suas capacidades. No discurso organizacional a exigência da flexibilidade aparece como uma nova competência: a *resiliência*. Os desgastes são considerados “defeitos” ou falta de competência do trabalhador, e não evidência dos desgastes do trabalho. A solução é escolher melhor aqueles que ingressam na empresa, como se essa estratégia minimizasse os efeitos da organização do trabalho que adocece.

As descompensações mentais e a LER/DORT são indicadas como os principais agravos à saúde dos trabalhadores bancários. Os estudos sobre o assédio moral sinalizam que as descompensações de natureza psicológica e psicossomática são indicadas como as repercussões mais relevantes na saúde de pessoas consideradas alvos de agressões em situações de assédio moral²⁹. O confronto desses dados coloca em destaque a relação entre os afastamentos

²⁹ Leymann, 1996; Soares, 2002; Einarse & Zapt; 2004; Barreto, 2005.

por problemas psíquicos e as possíveis ocorrências de violência psicológica no trabalho bancário, tanto na forma de assédio moral como de assédio organizacional.

O caso 08, descrito a seguir, possibilita alguns esclarecimentos a respeito dessa relação.

CASO 08 - PARTE I

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

Quando eu fui para o “Outro Banco” a diretora do banco queria fazer uma revolução. E a diretora regional também ‘Quero mexer, quero tirar quem não produz, quero gente do mercado que pense comigo, sangue novo. Aí aconteceu que eu recebi esse convite para ir para o “Outro Banco”, só que assim, eu fui fazer a entrevista com ela [diretora], mas eu deixei bem claro que eu fui apenas para conhecê-la, porque eu não tinha intenções de sair naquele momento, (...) e que eu realmente fui lá mais para agradecer a oportunidade que estavam me dando. Aí ela acabou me convencendo e perguntando. Acabei citando números da minha carteira, como eram nossas metas. Daí ela falou assim ‘o que faria você sair deste banco hoje?’, eu falei ‘olha, eu acho que a única coisa seria o salário, porque eu não tenho o que reclamar deste Banco’, mesmo tendo. Mesmo tendo, não iria adiantar eu falar que a pressão era grande. E ela me fez uma oferta muito boa, digamos assim, eu ganhava quatro mil no Banco e ela me ofereceu 5.500. E eu, muito inocente, aceitei. Quando eu fui para o “Outro Banco”, as coisas pioraram para mim drasticamente. Se no “Banco” as coisas não estavam boas, no “Outro Banco”, então, eu fui à psiquiatra.

Porque o que eu tinha que ter feito, eu tinha que ter dito assim ‘não, mas qual é a média do salário dos gerentes de vocês?’, não, simplesmente os olhos brilharam lá pelo salário e eu acabei indo. Reconheço que eu errei. E isso se espalhou para os funcionários, porque todo mundo ficou sabendo que eu fui com um salário muito alto para lá. A média salarial dos gerentes do “Outro Banco” era em torno de dois e meio a três e eu estava ganhando 5.500. Então isso foi um erro para mim fatal. Mesmo cumprindo todas as metas que ele [o gerente geral da agência] tinha colocado para mim antes de eu entrar no banco. Eu cumpro todas as metas que eu combinei com ele antes de entrar no banco, só que nos últimos meses ele estava colocando metas acima das combinadas e acima das que os funcionários tinham.

Se você chega para ser o substituto e ainda é de fora, você é um elemento estranho dentro do grupo, ainda mais vindo de um outro banco, de um concorrente. Aí, mais o problema do meu salário. Não que eu não estivesse fazendo minha parte. Eu tive uma semana de curso, que não deu para aprender nada, é totalmente diferente. Mesmo assim, eu tive bons resultados. Eu trabalhava final de semana para eu conseguir aquilo. Eu trabalhava, eu fui à luta mesmo, porque era um desafio para mim. Até você aprender tudo que é do banco. É tudo diferente.

Eu senti que havia certo desconforto dos outros gerentes comigo, eu senti isso. Desde o começo. Era por causa da questão do salário. O tratamento comigo era diferente. Me negavam informação, me tratavam com indiferença, me excluía. Quando eu precisava de alguma informação que eu não tinha, eu tinha que me virar. Eu tinha que ligar até, às vezes, para outra agência.

Algumas vezes que eu tentei colocar isso para o gerente, mas aí ele falava que não estava acontecendo isso. Ele, na

verdade, não me tratava bem, mas ele não deixava nenhum indício claro assim, de nada, nem que me tratava bem, nem que me tratava mal. Algumas vezes ele me elogiou porque eu me destaquei realmente na produção. Chegou uma vez que eu me destaquei, fui a primeira até da região na venda de seguros. Me destaquei, daí não tinha como ele não chegar para mim e me agradecer e falar que realmente eu tinha me destacado. Ele não falou na frente dos colegas, foi só para mim.

Por exemplo, eu falava: 'consegui captar 1 milhão'. Já passavam e-mail para todo mundo. Mas essa questão dos e-mails, o propósito maior, a meu ver, não era te elogiar, era rebaixar os outros. Porque você ficava constrangida quando levava um elogio, porque você sabia que tinha gente se sentindo constrangida com aquilo. Se você vendia, aí era e-mail para a regional inteira, para todos os gerentes 'a Z. captou, olhe só gente, vamos seguir o exemplo dela, é assim que tem que ser'. Então a gente se sentia mal, ninguém gostava, mesmo aqueles que estavam produzindo. E o pior é que era automático, no sistema. Você vendia e já aparecia. E o gerente na reunião da agência fazia isso também: se tinha algum funcionário lá vendendo ele dizia 'olha, gente, veja só, o fulano conseguiu isso, mas nós não podemos ficar assim por baixo, nós também temos que conseguir, vamos, vamos'. Isso era péssimo, péssimo para você. Eu sofri muito, tremia. Nos dois bancos era assim.

Mas eu sentia que a discriminação comigo era grande, por parte dele [gerente] e dos outros, de todo mundo. Não era assim, digamos assim claro. Era fazer, manipular alguma coisa para me prejudicar. Porque eu acredito, eu acredito, porque ali você só sente as coisas. Você sente que estão, digamos assim, te apunhalando por trás. Eles queriam mesmo me tirar de lá, com certeza. Inclusive teve pessoas que me falaram realmente 'olha, essa, essa e essa pessoa não aceitam você aqui'. Eu senti que para o gerente estava difícil de ficar comigo, porque eu acho que ele estava sendo pressionado pelos outros

gerentes pelo fato de eu ter salário maior.

O caso 08 apresenta um contexto inicial de reestruturação organizacional, acompanhado de mudanças no quadro de pessoal, com demissões e contratações. A entrevistada pediu demissão de um banco para aceitar a proposta de outro, motivada pela questão salarial e pelo desafio. Nesse ponto, fica evidente a atuação de mediadores de ordem econômica (*disciplina da fome*) e psicológica (*disciplina do sucesso*), que promoveram a adesão da trabalhadora à proposta e aos objetivos da organização.

Quando questionada, na entrevista para o novo emprego, sobre os motivos que a fariam deixar o trabalho, a gerente não fala do que realmente a incomoda, por não ter esperança de que isso seja diferente na outra organização. A pressão para cumprir metas é representada como uma característica inerente, parte da natureza do trabalho e não da forma como ele está estruturado. Vistas como uma exigência inerente à tarefa, as pressões deixam de ser passíveis de questionamentos.

A funcionária se responsabiliza pelas injustiças, ao afirmar que errou em ter aceitado sem conhecer a faixa salarial dos gerentes da mesma função. Não há uma percepção clara de que houve um erro de gestão organizacional. Inicialmente, trata-se com parâmetros diferentes (de salário e de exigências) funções supostamente iguais dentro da estrutura. Num segundo momento, não há um aparato formal que sustente a diferença salarial, refletindo na percepção do grupo, que avalia a situação como injusta, com impacto no padrão de cooperação entre os pares.

A gerente Z. já ingressou no grupo com uma marca diferenciada de seus pares, estigmatizada. A diferença salarial entre os gerentes e a nova funcionária foi o elemento que minimizou as possibilidades de integração no grupo e de estabelecimento da cooperação, situação agravada por ser ela a substituta do gerente e ex-funcionária da concorrência. A nova gerente tornou-se a principal rival dos seus pares. Os resultados positivos apresentados por ela eram utilizados pelo gestor para impor mais cobrança ao

grupo, incentivando a competição. Quando o colega de trabalho passa a ser considerado “inimigo” e concorrente, o ambiente é propício para a prática da violência psicológica.

O boicote de informações, o isolamento, a indiferença dos pares são expressões da violência psicológica, que se apresentam na forma de agressões sutis, que não deixam marcas visíveis, mas que, progressivamente, corroem a autoconfiança e o sentido do trabalho. Se somadas no tempo e multiplicadas pelo número de pessoas envolvidas nas hostilidades, a agressão vivenciada por Z. não é pouco significativa.

O supervisor hierárquico participava também do processo de violência, insidioso, que funciona como uma emboscada ou uma armadilha na qual a pessoa se envolve muitas vezes sem perceber. O aumento das metas para além do patamar combinado e diferente do padrão dos outros funcionários *pode* ter sido uma tentativa de colocar a trabalhadora numa situação em que não conseguisse responder às exigências, o que justificaria uma demissão, especialmente nesse caso. A própria estrutura de organização do trabalho é passível de ser utilizada para impor condições que, mascaradas no discurso da eficiência e da racionalidade, escondem propósitos de exclusão do outro em defesa de interesses particulares.

Para a gerente Z., a intenção dos pares e do gerente era fazer com que ela fosse excluída daquele ambiente de trabalho, como um sinal claro de rejeição. A percepção da intencionalidade em prejudicar e excluir é geradora de sofrimento e pode contribuir para a ocorrência do dano psíquico³⁰.

Quando abordado diretamente pela gerente Z., o gerente da agência desconsiderou-a, afirmando que nada do que relatado estava acontecendo. Esse tipo de intervenção dos supervisores, nos casos

³⁰ Entende-se por dano psíquico lesões que afetam as faculdades mentais e a vida afetiva, traduzido em um padrão de adoecimento, dentro da classificação de transtornos mentais, conforme colocada no CID-10 (ROVINSKI, 2004).

de violência psicológica, afeta a auto-segurança, pois o trabalhador começa a duvidar da própria percepção e de seus sentimentos³¹. O afastamento dos pares diminui o contato com outras pessoas que contribuem na diferenciação entre o que realmente é injusto e o que é apenas erro de percepção. A sutileza e a invisibilidade das agressões dos colegas, do supervisor e das cobranças colaboram para o sentimento de insegurança e para que o trabalhador se auto-avalie como incompetente, como pode ser percebido na seqüência do relato da gerente.

CASO 08 — PARTE II

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

Só que eles te colocavam de uma forma que você acreditava que se eles exigiam de você é porque eles achavam que você era capaz. Então fica uma confusão na tua cabeça. Então tinha dias que você saía de lá arrasada porque você tinha que explicar por que você não conseguiu atingir a meta. Se eu não conseguia atingir a meta eu me sentia incapaz, eu me sentia incompetente, era essa a palavra. Agora, imagine você conviver com você mesma se sentindo incompetente, mas eu não era incompetente. Como era terrível eu viver lá, era um inferno naquele lugar, se é que existe inferno é ali. Isso é uma coisa absurda realmente, é uma coisa desumana. Isso é uma coisa desumana o que eles fazem.

Dejours³² sinaliza o medo de ser incompetente como um fator de sofrimento no trabalho, mobilizado diante das pressões e do receio de não estar à altura para responder às expectativas da organização. Os processos que fazem o trabalhador se auto-avaliar

³¹ HIRIGOYEN, 2002.

³² DEJOURS, 1999.

como incompetente transpassam a “dinâmica do reconhecimento”³³ e estão inscritos no sistema de sinais de fracasso e sucesso válidos na organização.

Há uma diferença entre o trabalho que se conhece como prescrito - planejado dentro de determinadas regras e padrões formais - e o trabalho que é realizado, ou seja, o trabalho *real*, que nunca é meramente a execução do *prescrito*. Ajustes precisam ser feitos constantemente. A negação da dimensão real do trabalho implica a supervalorização do trabalho prescrito e na interpretação do fracasso como incompetência, incapacidade, erro humano, desleixo, falta de seriedade ou falta de preparo³⁴.

O sucesso e o fracasso estão desvinculados do trabalho real. Eles respondem a uma lógica própria de cada sistema organizacional, que determina comportamentos e processos tidos como de sucesso ou de fracasso³⁵.

No caso da gerente Z., os esforços despendidos para a realização das tarefas não eram reconhecidos e, por vezes, eram insuficientes para gerar resultados visíveis à organização. O melhor que o trabalhador pode oferecer é passível de não responder à lógica de sucesso válida em um sistema organizacional. O valor pessoal é reduzido à competência profissional, de maneira que o próprio trabalhador se sente incompetente e sem valor se não está dentro dos padrões impostos por esse sistema de sinais³⁶.

As expressões de reconhecimento, mesmo direcionadas para o trabalho realizado, não traziam o efeito construtor da identidade, pois vinham carregados de ambigüidades: ser elogiada era ser *usada* como instrumento para rebaixar os pares; ter seu trabalho reconhecido pelo gerente da agência era percebido por Z. como postura, que não passava de uma atitude de aparência, concretizada

³³ DEJOURS, 2004.

³⁴ DEJOURS, 2004.

³⁵ PAGÉS, *et al.*, 1987.

³⁶ PAGÉS, *et al.*, 1987.

por imposição do papel profissional. Essa formalização difere da valorização e do reconhecimento da sua marca pessoal e do seu investimento afetivo na realização das tarefas, com efeitos de construção da identidade³⁷.

Como não há o reconhecimento do trabalho real, as dificuldades que as tarefas apresentam são dissimuladas³⁸. A própria organização do trabalho estimula o uso da “mentira”³⁹, que consiste em descrever a produção a partir dos resultados, omitindo o esforço real, o que priva o trabalhador de ser reconhecido. Esse processo legitima o sistema disciplinar atuante nas instituições bancárias.

Dentre as diversas tarefas envolvidas no trabalho bancário, somente os resultados de vendas recebem visibilidade. Nesse “faz-de-conta” a exploração do trabalhador fica oculta, uma vez que as outras tarefas são omitidas, dando a impressão, por exemplo, de que o funcionário, no mês todo, só abriu dez contas e não fez mais nada. Esse sistema favorece e pressiona o indivíduo a “trabalhar mal”⁴⁰. O profissional sente-se forçado a executar mal o seu trabalho, diante de ameaças e de situações reais de exclusão e de humilhação, contra seus princípios éticos.

O caso 09, a seguir, confirma a relação entre a forma de organização do trabalho bancário, a violência organizacional, a pressão para trabalhar mal e as repercussões na saúde e na vida social:

³⁷ Dejours, 1999; Ferreira & Mendes; 2003.

³⁸ Dejours, 1999.

³⁹ Dejours, 1999.

⁴⁰ Dejours, 1999.

CASO 09

37 anos, sexo feminino, 14 anos em banco privado, escriturária, em licença de saúde, entrevista 16

A gente tem que vender, vender. Então é complicado, venda de produtos, produtos em que eu não acreditava, produtos que eu não tinha e não tenho até hoje, mas eu tinha que dizer para o cliente que era bom, que é ótimo, 'você conhece alguém que ganhou?', 'claro que conheço', conheço nada. Eu tinha que dizer que conhecia, porque senão o cliente não iria querer o produto. Eu me sentia a maior caloteira do mundo. Me sentia muito, muito, muito mal. Rezava para o cliente nunca ler as condições do produto, as condições gerais, porque ele iria ver que tudo o que eu tinha dito não era bem aquilo. A probabilidade de ele ganhar era mínima. Empurrar produtos que você não acredita para o cliente é horrível, horrível. Você se sente muito mal, mas essa é a realidade que a gente vive. (...)

Tinha meta e tinha um anti-meta que eles davam, você tinha que fazer 20 poupanças no mês. No meio do mês, eles iam ver. Se você não tinha nenhuma eles colocavam no edital da cantina um cartaz assim 'fulano de tal e fulano não fizeram nenhuma poupança. E aí moçada, quando é que vão começar a se mexer, vão começar a trabalhar?'. Parece que a gente não faz nada. Para todo mundo ver, com letra desse tamanho. A gente se sente muito mal.

Eu acho que independente de qual exposição, se é um grito que dão com você, se você fez alguma coisa errada e alguém grita, expõe, briga, a gente se sente muito mal. Se alguém faz uma brincadeira de mau gosto que te expõe, como no caso de vendas, você vai lá embaixo, você se sente a última das últimas. Parece que já pisaram, já fizeram o que tinha para fazer, é só juntar com a pazinha e jogar no lixo, porque não sobrou mais nada. É muito ruim, muito ruim mesmo.

Eu estava num estresse, numa pressão, eu gritava com meus filhos, o dia inteiro, não tinha paciência. Eles têm três anos e um ano. Eu lembro que eu chegava em casa e via brinquedo jogado, jogava o resto dos brinquedos tudo na parede porque eu não agüentava, eu estava assim nos espinhos. Eu falava para o meu marido 'eu queria dormir e acordar daqui a um mês, dormir, descansar, não queria ouvir grito de criança, choro, confusão, não queria dar banho, não queria dar comida'.

Há pressões sociais impedindo o trabalhador de desenvolver suas atividades corretamente, mesmo que ele se esforce no sentido contrário. Isso o leva a ter atitudes que entram em conflito com os valores do trabalho bem-feito, da ética profissional e do senso de responsabilidade⁴¹. A pressão para trabalhar mal aparece, no trabalho bancário, na *fabricação de números*, na falta de ética com clientes e colegas e também no uso da violência organizacional como uma estratégia de gerenciamento de equipes. Os sinais de descompensações psíquicas e de alterações na vida familiar são aqui entendidos como indicadores da prática da violência psicológica no trabalho.

A pressão para trabalhar mal, o medo de ser incompetente, a percepção de intencionalidade nas agressões, as humilhações, o isolamento e a falta de reconhecimento são alguns dos fatores de sofrimento no trabalho bancário que podem levar a descompensações psicossomáticas e psíquicas, com repercussões na vida social e familiar. Quando não há negociação entre o sujeito e a realidade, de forma a resignificar o sofrimento e transformá-lo em prazer, então, as descompensações acontecem⁴².

⁴¹ DEJOURS, 1999.

⁴² DEJOURS, 1994; MENDONÇA & MENDES, 2005.

CASO 08 — PARTE III

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

Minha saúde piorou muito depois que fui para o “Outro Banco”. Tinha dias que eu ficava chorando o dia inteiro, dentro do banco. Aí os próprios clientes chegavam para mim e falavam ‘Z. você não está bem, o que você tem?’, aí eu começava a chorar. Saía lágrima do meu olho, mesmo eu não querendo, aí eu não conseguia falar, engasgava, tudo. Aí eu comecei a ver que eu não estava bem, porque eu sempre fui de enfrentar os problemas, mesmo com os clientes, eu sempre fui de resolver. Só que eu não estava mais conseguindo, eu estava ficando tão frágil, tão frágil que se você me falasse qualquer coisinha eu chorava. Eu nunca fui assim. Imagine, eu sempre fui uma pessoa forte. Hoje em dia, por exemplo, o meu marido não pode me olhar que dependendo de como ele me olhar eu fico o dia inteiro chorando. Tem dias que eu não consigo sair de casa. Mesmo em tratamento. Então você passava o final de semana [frase incompleta], eu passava com depressão só queria dormir, era assim igual lamento. Estresse, depressão. Hoje em dia eu consigo entender o que é uma depressão, porque eu resolvi assumir que eu estava doente e me tratar e entender a doença, enfrentar. Então eu sei por que você fica doente. (...) Mas você fica tão desabilitada porque você não consegue, a pressão é tão grande dentro do teu trabalho que você já não consegue mais viver a sua vida particular, social, não tem mais como, porque você tem que pensar 24 horas no que você tem que fazer para você conseguir atingir aquilo, para você conseguiu dar conta do recado.

As condições nas quais a gerente Z. estava realizando seu trabalho lhe impunham sofrimento, na forma de experiências dolorosas, como medo, angústia e insegurança⁴³. A trabalhadora relata choro, hipersensibilidade, isolamento, diminuição na vontade como sinais de descompensação no equilíbrio psíquico e denomina essas alterações como estresse e depressão.

Entende-se que os sintomas relatados pela trabalhadora compõem, inicialmente, uma “vivência depressiva”⁴⁴, descrita como um conjunto de sentimentos, como indignidade, inutilidade e desqualificação que têm origem no sofrimento psíquico intenso relacionado às experiências negativas com o trabalho. Contemplados outros critérios diagnósticos - como duração, número e gravidade dos sintomas - as descompensações mentais podem ser diagnosticadas como dano psíquico⁴⁵, classificado nos parâmetros do CID-10. Independentemente da existência de transtornos diagnosticados pela medicina, o importante é destacar que o trabalho permeado de agressões psíquicas, mesmo sutis, devido à sua persistência, é passível de causar sofrimento intenso, vivências depressivas e transtornos mentais. Outros trabalhadores também representam como depressão e estresse o sofrimento psíquico vivenciado no trabalho:

O banco parece um bicho-papão. Eu entro lá dentro e parece que ele tira toda a minha energia. Eu fico depressiva, parece que fica preto lá dentro. Quando eu saio do banco, eu me sinto numa boa. Lá dentro, parece que é tudo preto e branco (29 anos, sexo feminino, 8 anos em banco privado, call center, entrevista 08).

O estresse tem sido amplamente utilizado para explicar a relação entre saúde e trabalho, tanto em pesquisas científicas como no conhecimento popular⁴⁶. O estresse não é em si uma doença,

⁴³ FERREIRA & MENDES, 2003.

⁴⁴ FERREIRA & MENDES, 2003.

⁴⁵ ROVINSKI, 2004.

⁴⁶ JACQUES, 2003.

mas um processo de adaptação mobilizado diante de situações de vida e também de trabalho⁴⁷. Quando as circunstâncias fazem exigências que superam a capacidade de adaptação, o estresse pode tornar-se patológico, causando desequilíbrio no organismo.

Nos casos descritos, as relações de trabalho têm sido vivenciadas como fatores estressantes, com efeitos prejudiciais à saúde, evidenciados por sintomas psicossomáticos e psicológicos. Agressões repetitivas, a exemplo de vivências de violência psicológica, podem ter efeito de estresse traumático, conforme descrito por González de Rivera⁴⁸: “Cada acontecimento novo, por banal que seja, exige um reajuste das funções habituais da vida cotidiana. Um acúmulo de muitos pequenos acontecimentos, em curto tempo, pode chegar a ser equivalente a uma grande tragédia”.

A CNB e o Sindicato dos Bancários de Recife, PE, realizaram uma pesquisa nacional sobre assédio moral no trabalho bancário, envolvendo 25 estados e mais de 2000 trabalhadores. Utilizando o *Self-Report Questionnaire*⁴⁹, instrumento de detecção de distúrbios psíquicos menores, a pesquisa identificou que, entre outros indicadores, 60% do grupo estudado se sente tenso, nervoso e preocupado, 42% dorme mal e 37% sente tristeza. (tabela 08.)

Tabela 08: Sintomas de distúrbios psíquicos menores em bancários

PESQUISA BANCÁRIOS 2006 / CNB	
SINTOMAS	%
Dores de cabeça constante	37%
Falta de apetite	17%
Dorme mal	42%
Assusta-se com facilidade	28%
Tremores nas mãos	21%

⁴⁷ GLINA & ROCHA, 2000.

⁴⁸ GONZÁLEZ DE RIVERA, p. 35, 2001.

⁴⁹ Utilizado em pesquisas sobre saúde e trabalho na realidade brasileira (PITTA, 1990; ARAUJO, *et al.*, 2003), o *Self-Report Questionnaire*, validado no Brasil por Mari (1986), é um questionário auto-aplicável composto por 20 sinais e sintomas psicoemocionais e tem sido utilizado como um instrumento de *screening* para a detecção de distúrbios psíquicos menores.

Sente-se tenso, nervoso ou preocupado	60%
Tem má digestão	31%
Tem dificuldade de pensar com clareza	26%
Tem se sentido triste ultimamente	37%
Tem chorado mais do que o costume	19%
Tem dificuldade para realizar com satisfação suas atividades	36%
Tem dificuldade para tomar decisão	23%
Tem dificuldade no serviço	21%
Se sente incapaz de desempenhar um papel útil na vida	9%
Tem perdido o interesse pelas coisas	26%
Se sente uma pessoa inútil, sem préstimos	9%
Tem tido a idéia de acabar com a vida	4%
Sente-se cansado o tempo todo	36%
Tem sensações desagradáveis no estômago	33%
Você se cansa com facilidade	38%

Fonte: CNB / Sindicato dos Bancários de Recife⁵⁰

Soares⁵¹, em um estudo com 2000 trabalhadores, identificou os sintomas de depressão, ansiedade, estresse pós-traumático, agressividade e os transtornos cognitivos relacionado a situações de assédio moral, tanto nas vítimas diretas como naqueles que testemunharam as situações de agressão.

Barreto⁵² identificou sintomas psicossomáticos e de natureza psicológica, com expressões diferenciadas conforme o gênero, em trabalhadores que vivenciaram situações de humilhação. Destacam-se pela gravidade das alterações e pela incidência no grupo estudado os sintomas: alteração no sono, depressão, idéias e tentativas de suicídio (tabela 09).

⁵⁰ Disponível em <http://www.contrafcut.org.br/mostra.asp?xoip=24>. Acesso em junho de 2006.

⁵¹ SOARES, 2004,

⁵² BARRETO, 2000.

Tabela 09: Sintomas psicossomático e psicológicos em trabalhadores humilhados

Sintomas	MASC	FEM
Crises de choro	—	100%
Dores generalizadas	80%	80%
Palpitações e tremores	40%	80%
Sentimento de inutilidade	40%	72%
Alteração no sono	63,6%	69,6%
Depressão	70%	60%
Diminuição da libido	15%	60%
Sede de vingança	100%	50%
Aumento da pressão arterial	51,6%	40%
Dor de cabeça	33,2%	40%
Distúrbios digestivos	15%	40%
Tonturas	3,2%	40%
Idéias de suicídio	100%	16,2%
Falta de ar	30%	10%
Passa a beber	65%	5%
Tentativa de suicídio	18,3%	—

Fonte: Barreto⁵³

Reações diferentes entre homens e mulheres também foram identificadas conforme o relato dos atores sociais:

As mulheres vão para o banheiro, choram, passam uma maquiagem, depois voltam e tentam seguir a vida. E nos homens é um sofrimento calado, porque existe um conflito ali, por exemplo, assim, se fosse considerar pela dignidade, já iria dar uma porrada no nariz do gerente, mas na verdade ele põe o quê em primeiro plano, que ele tem a escola dos filhos para pagar, que ele tem um bom salário, que se ele ficar desempregado provavelmente ele não consegue arrumar outro emprego e outras questões de ordem financeira. E isso faz com que mesmo os homens não esboquem nenhuma reação com relação ao assédio moral. Eles sofrem calados (Representante sindical local, sexo masculino, entrevista 27).

⁵³ BARRETO, 2000.

O que o representante sindical relata é confirmado na voz de uma trabalhadora.

Volta e meia ele está nos chamando na mesa dele e fala ‘como é que tá essa meta de consórcio?’, ah essa meta tá assim, ‘pô como é que tá assim?’. Um outro gerente falou pra ele ‘você está falando por você ou pelo banco?’ e ele ‘tô falando pelo banco’ então o outro gerente falou ‘se você está falando pelo banco eu aceito a sua crítica, mas se estiver falando por você a gente vai resolver de outra forma’. (31 anos, sexo feminino, 10 anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 05)

Barreto⁵⁴ sinaliza que as mulheres estão mais vulneráveis à violência no trabalho, mais especificamente ao assédio moral. Independentemente do sexo, as expressões de sofrimento e de descompensações na saúde funcionam como um alerta para a estabilidade da relação entre indivíduo e organização. A continuação do relato do caso 08 evidencia alguns mecanismos organizacionais diante do adoecimento do trabalhador, tendo em vista o trabalho bancário.

CASO 08 — PARTE IV

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

Aí eles me deram a conta. Eles falaram que o meu salário era muito acima da média do banco. Daí eu falei para ele [gerente da agência] ‘mas eu tinha negociado o salário, eu cumpri tudo o que nós combinamos. O que eu me comprometi a fazer eu fiz mais, como que vocês me tiraram do “Banco”?’ Ele: ‘é, mas infelizmente’. Eu não esperava isso

⁵⁴ BARRETO, 2005.

porque eu fiz tudo o que eu podia, eu me esforcei, eu dei tudo de mim. Eu muitas vezes vinha, batia o ponto que era 5:30 [tarde] e saía para trabalhar de novo, ia para a rua, abrir conta. Eu ia porque eu precisava, eu precisava estar lá com as contas. Porque não tinha outra maneira de atingir os objetivos, eu sabia.

Os argumentos utilizados para convencer a gerente Z. a ingressar na organização são os mesmos que justificam a sua exclusão, evidenciando as contradições presentes na lógica organizacional. A organização oferece ao sujeito uma “razão de viver”, e utiliza-se de diversos dispositivos para que os indivíduos coloquem a seu serviço sua saúde, seu tempo, todas as suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Quando essas capacidades diminuem, ou o trabalhador deixa de ser produtivo, ele perde aquilo que lhe atribui valor na lógica organizacional. As estratégias da organização atuam para evidenciar que não acredita mais no indivíduo e colocar em prática políticas de “escanteio” ou até de exclusão⁵⁵.

É interessante observar que não houve qualquer tentativa de negociação por parte da empresa, de redução de salário ou de recolocação em outra agência, embora a gerente Z. apresentasse os resultados esperados. Nesse sentido o trabalhador torna-se um “objeto descartável” quando adoece, representa ameaça para a organização ou não traz mais benefício para os que conseguiram orientar sua conduta e o fizeram introjetar seus valores e objetivos, de forma que, quando se encontra fracassado, ainda se sente culpado e incompetente⁵⁶.

Ao ser convidada a trabalhar no “Outro Banco”, a gerente Z. poderia escolher entre duas oportunidades de trabalho. Após sua demissão, encontra-se desempregada e com a saúde comprometida, conforme verificado na seguinte narração:

⁵⁵ PAGÉS, *et al.*, 1987.

⁵⁶ ENRIQUEZ, 2004.

CASO 08 — PARTE V

Z., 37 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22

Não queria pegar atestado, me afastar, mas aí nisso todo mundo viu que eu não estava bem. Porque eu sabia que se eu me afastasse, a hora em que eu voltasse eles iriam me mandar embora. Só que é uma coisa que é errado pensar, imagine, a tua saúde em primeiro lugar, o resto é o resto. A empresa não vai deixar de faturar (...), mas é que você depende da empresa (...) Mas você se afasta e depois é mandada embora.

Só que quando eles me deram a conta, eu estava inclusive com um atestado da minha médica, só que eu não queria me afastar. A médica psiquiatra me afastou por 15 dias. Eu não quis me afastar, olha o erro, eu não quis. Eu fiquei com o atestado, digamos assim, eu falei para a médica que eu ia me afastar, mas eu não me afastei. Foi em março ou abril, um pouquinho antes de eu ser mandada embora. Só que eu não queria me afastar, porque eu queria ficar boa.

A exploração até o consumo total e a *natureza descartável* do trabalhador adoecido são evidentes quando há uma contratação, a convite, de um profissional de excelência seguido da demissão, de um profissional adoecido e que se sente incompetente.

O adoecimento coloca-se como uma resposta do ser humano àquilo que nega e degrada sua existência; é uma maneira involuntária de confrontar o sistema de dominação organizacional, uma vez que evidencia os abusos e o *consumo total* do trabalhador⁵⁷. Diante dessa denúncia silenciosa de exploração, a organização do trabalho utiliza-se de suas estratégias de gestão e do sistema

⁵⁷ Durand, 2000.

disciplinar visando punir e inibir as expressões de sofrimento e de adoecimento. Comparecer ao trabalho mesmo doente sinaliza a eficácia do sistema disciplinar e a postura de submissão. Os discursos de outros bancários confirmam esta análise:

Se você voltou de licença eles já estão meio que te pressionando para você mudar de setor. Isso acontece também, com todo mundo. Eles tentam te cercar. É aquilo que eles querem, e se você quiser alguma coisa diferente, eles já estão de olho para você sair dali ou ir mais para lá. Tem que estar dentro do que eles querem, do jeito deles, senão eles já querem te mudar dali. Então não pode nem ficar doente (26 anos, sexo feminino, 3 anos de banco público, call center, afastada, entrevista 23).

As descompensações na saúde são tratadas como se fossem escolhas dos trabalhadores, como uma forma de “comportamento desviante” na lógica produtiva. A ameaça de exclusão ou de prejuízos na carreira é imediatamente relacionada com manifestações de adoecimento, conforme descrito no caso 08 e também por outros trabalhadores:

Ah, era horrível, era horrível. Porque assim, ‘você está ficando muito doente, o que está acontecendo que você está ficando muito doente? A gente precisa de funcionário saudável para produzir, o banco quer dinheiro, se você não está produzindo o suficiente você vai ser trocada por um funcionário saudável (...) As pessoas iam trabalhar doentes. Eu mesmo, não sabia se estava doente, e se sabia era um dia, meio dia, dois dias, porque estava morrendo, dois dias. Nunca aconteceu de alguém sair 15 dias, ser afastado mesmo, isso eu nunca vi. Mas sempre tinha alguém trabalhando doente (28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24).

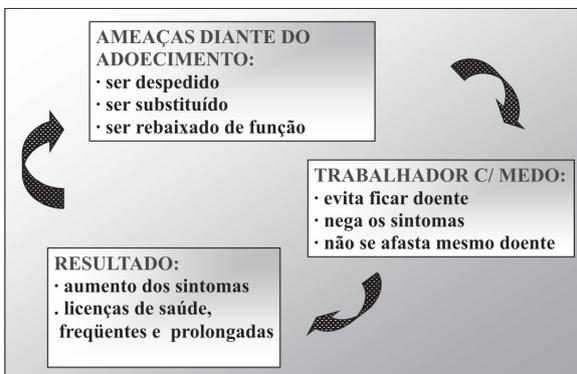
O adoecimento coloca o trabalhador em posição de vulnerabilidade, uma vez que se torna “objeto descartável” quando não mais é capaz de ser produtivo, dentro dos parâmetros

exigidos. As ameaças de demissão, antes utilizadas para aumentar a intensidade de trabalho, podem se concretizar e o medo aparece como resultado das ameaças.

Os sintomas de descompensações psicológicas apresentados pela gerente Z., mesmo quando dificultavam a realização do trabalho e já estavam diagnosticados por um profissional médico, não foram suficientes para que se afastasse do trabalho. O processo de adoecimento pode ficar oculto até que os sintomas se tornem visíveis e prejudiquem as atividades cotidianas, situação típica de fases mais avançadas das doenças, principalmente as de ordem psíquica.

A organização do trabalho bancário atua no sentido de inibir o adoecimento e excluir o trabalhador doente, via sistema disciplinar, num ciclo de ameaças/adoecimento (figura 19). O trabalhador evita ficar doente para não ser prejudicado profissionalmente e para não ser demitido. Estar doente é mostrar fragilidade, diminuir produtividade e perder o que lhe atribui valor dentro da lógica organizacional. Portanto, adoecer é estar mais vulnerável às práticas de exposições humilhantes perpetradas contra os que não atingem as metas de produtividade. As políticas de exclusão, deslocamento ou rebaixamento dos trabalhadores adoecidos explicitam, para todo o coletivo, que adoecer é tido como “comportamento desviante” na lógica organizacional e, como tal, merece ser punido.

Figura 19: Ciclo de ameaças e adoecimento



As estratégias de discriminação e de pressão direcionadas para os trabalhadores que adoecem estão em constante atualização, como narrado:

Eu recebi dois telegramas nesse tempo que estou afastado e uma ligação da agência. Acho que eles fazem isso só para provocar a gente. Se eu não voltei é porque eu não tenho condições ainda. Meu pai foi levar o atestado no banco e o gerente veio falar com ele dizendo que eu tinha que voltar, que estavam precisando de mim. Se eu já estou fora há quase um ano, você acha que não tem outro com a minha carteira de clientes? Ele [o gerente] disse que era para eu voltar, que estava abrindo uma vaga para gerência em outra agência e que eu estava cotado para ir. Só que é tudo história, pois como que eles vão me promover se eu estou até desatualizado do trabalho do banco? Em seis meses muda muita coisa. Ele quer que eu volte para me mandar embora, isso sim. Minha mãe disse para eu me aposentar, mas eu não quero, eu quero minha saúde de volta, só isso (31 anos, sexo masculino, subgerente, 17 anos em banco privado, em licença de saúde, entrevista 31).

Posturas de segregação, isolamento e hostilidade para com o sujeito que está doente dificultam seu retorno⁵⁸. Os que adoecem são “merecedores” de punições, de deslocamento para funções ou atividades menos expressivas ou até de exclusão do posto de trabalho. O medo de ser demitido, substituído em suas atividades ou deslocado de função faz com que o trabalhador negue os sintomas, evite faltar ou se afastar por problemas de saúde. E quando se afasta, teme que as ameaças se concretizem em demissão, transferência ou rebaixamento de cargo ou função, na ocasião do retorno ao trabalho. A gerente Z. (caso 08) não aceitou o atestado médico que solicitava seu afastamento, temendo ser demitida no retorno pós-afastamento. Os próprios pares incentivam a negação ou a dissimulação dos sintomas, conforme pode ser observado no relato:

⁵⁸ DURAND, 2000.

A gente é discriminado se fica doente. Até pelos próprios colegas de trabalho ‘nossa, você está doente?’ Eu tive uma ligação de uma colega minha sugerindo que eu pegasse meu atestado de 30 dias, voltasse no médico e pegasse um de 15 dias pra não me afastar pelo INSS porque senão eu posso ser prejudicada, posso voltar e o banco me mandar embora (31 anos, sexo feminino, 10 anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 05).

O discurso de um representante sindical confirma a negação dos sintomas, principalmente quando estes são de natureza psicológica:

O problema da saúde mental como um todo é uma preocupação antiga nossa. (...) Mas é um problema muito complexo, é mais complexo que a LER. Até porque é assim, mesmo fazer uma pesquisa sobre saúde mental é mais complicado (...) Então um trabalhador que tem LER ele fala ‘eu tenho esse problema, eu sinto isso’. Tem um monte de coisa aqui que tem exame, ultra-sonografia, laudo médico, etc. Se você for perguntar para ele sobre saúde mental, o máximo que ele vai dizer para você é que ele está deprimido. Muitas vezes ele não vai querer dizer isso também. Mas ele tem vergonha ‘olha eu estou vendo, tem uma voz que fala comigo’, ele não vai dizer isso para você. Se o cara disser ‘todo dia eu tomo um porre depois que eu saio daqui’. Ele não vai dizer isso para você. ‘Eu estou ficando alcoólatra, eu estou me transformando em um alcoólatra’, até porque ele não reconhece isso. Há uma dificuldade de se reconhecer doente, mas mesmo quando ele se reconhece ele tem uma dificuldade de falar sobre o problema, ele não vai buscar ajuda. Vergonha talvez. É mais complexo (Representante sindical nacional, sexo masculino, entrevista 28).

Destacam-se, nesse trecho de entrevista, três elementos importantes para análise: (i) a invisibilidade das desconpensações psíquicas: sintomas psíquicos não são comprováveis via exames laboratoriais e passam pela avaliação subjetiva, tanto do indivíduo

adoecido como do profissional da saúde que reconhece ou não a doença⁵⁹; (ii) o estigma social: o trabalhador esconde sua doença por vergonha, por dois motivos: 1. possíveis interpretações das descompensações mentais como preguiça, falta de vontade de trabalhar ou fraqueza pessoal; 2. o indivíduo que adoece pode se sentir envergonhado, pois ele se torna, involuntariamente, portador de reivindicações e expressa insatisfações que são de todos. “A doença vai se instalando no indivíduo, à sua revelia, e sua principal mensagem seria: veja o que vocês estão fazendo comigo”⁶⁰; e (iii) a dificuldade do trabalhador em perceber os sintomas e reconhecer que está precisando de ajuda: como as descompensações são processos graduais, que inicialmente não trazem prejuízos significativos na vida da pessoa, favorece que o tratamento e o afastamento do trabalho ocorram somente em fases mais graves das descompensações. Isso sem considerar as pressões organizacionais direcionadas para os trabalhadores adoecidos, que reforçam a ocultação e a negação dos sintomas. O relato dessa bancária oferece esclarecimentos:

Vai fazer um mês agora que eu estou afastada (...) Primeiro eu fiquei afastada por causa de dores no braço, daí eram só aqueles 15 dias que o banco mesmo cobre, e nesses 15 dias eu não consegui voltar porque não tive nenhum estímulo. Daí eu não estava entendendo o que estava acontecendo, eu cheguei lá para trabalhar e não conseguia desenvolver, comecei a ficar mal, chorar, depressiva, no trabalho (...) daí eu me afastei porque o meu médico disse que eu estava com depressão, daí eu comecei a tomar remédio, mas até agora eu não entendo assim o que está acontecendo. Eu não tenho estímulo nenhum para estar lá, não estou dando o meu melhor. Sempre fui muito profissional e hoje estou bem desestimulada assim. Até era para estar fazendo uma terapia, mas também não consigo, não estou entendendo ainda, porque não é uma doença, não é uma

⁵⁹ BRANT & MINAYO, 2004.

⁶⁰ DURAND, P. 18, 2000.

coisa que a gente vê, então eu não sei, eu estou bem perdida (...) Eu vou ao neurologista, ele está me dando um remédio que é para me dar um ânimo (26 anos, sexo feminino, três anos em banco público, call center, afastada, entrevista 23).

A invisibilidade dos sintomas e a dificuldade na procura de ajuda profissional são sinalizadas nas palavras dessa funcionária, de apenas 26 anos. Chama atenção sua idade. Conforme divulgado pela Febraban⁶¹, 63% do total dos bancários têm entre 26 e 45 anos. A maior incidência está no intervalo entre 26 e 35 anos (31%), comparado com a faixa de 36 e 45 anos (27%). As possíveis repercussões dessas descompensações no desenvolvimento profissional e nas relações afetivo-amorosas podem ser diferentes conforme a idade, podendo prejudicar significativamente o desenvolvimento pessoal e social.

As repercussões da violência psicológica na vida social e familiar⁶²

As redes de relações sociais e de troca afetivas e econômica se estabelecem a partir do lugar que o sujeito ocupa nas relações de produção, fato que coloca o trabalho elemento definidor da integração social do sujeito⁶³. Seja pelo acesso às condições materiais de sobrevivência ou pelas conquistas simbólicas, ao apresentar-se na sua relação com o trabalho o sujeito se define socialmente. Para além da remuneração financeira e social, o trabalho tem uma função psíquica:

é um dos grandes alicerces de constituição do sujeito e de sua rede de significados. (...) Reconhecimento, gratificação, mobilização da

⁶¹ FEBRABAN, 2006.

⁶² Esta discussão foi ampliada e atualizada em Soboll & Heloani, 2007.

⁶³ Castel, 1998.

inteligência, mais do que relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade. O trabalho é (...) o maior fator de produção de sentido para a integração social⁶⁴.

Dejours⁶⁵ esclarece que a divisão “dentro-do-trabalho” e “fora-do-trabalho” refere-se a um parâmetro “estritamente espacial”, que as duas instâncias estão interligadas. As repercussões na família são os primeiros sinais da capacidade de espalhamento dos prejuízos em situações de violência psicológica no trabalho. O caso 10 descreve algumas possíveis repercussões da violência psicológica na saúde e na vida familiar do trabalhador.

CASO 10

(25 anos, sexo feminino, 7 anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 07)

O que mais me magoou foi ele [gerente geral] me chamar de “gorda incompetente” e as coisas que eu ouvia assim. E antes eu me segurava muito por isso, porque eu já não vinha bem desde essa época. Aí eu vim para a outra agência e ela [a outra gerente] tem um tom de falar que magoa as pessoas, ela fala muito rude. Ela fala alto, todo mundo ouve ‘por que você não fez isso?’, te ridiculariza na frente de todo mundo. Então vai te sugando, estressando, e eu fico muito quieta daí parece que explode tudo.

Aí um começa... Eu sei que eu deveria falar, meu marido fala ‘você não pode ficar agüentando esse tipo de coisa, tem que falar, você tem que falar na hora’ e eu ‘mas eu não consigo’. Eu não consigo, é do meu jeito.

⁶⁴ LANCMAN, p. 29-30, 2004.

⁶⁵ DEJOURS, 2004.

Já faz tempo que tenho dor de cabeça. Eu não ia ao médico porque eu tinha medo. Se eu tivesse que me afastar por algum motivo teria que falar ‘ah, gerente geral’, sempre preocupada com o que os outros iriam pensar, então nunca me tratei. Agora que ele [gerente geral] saiu do banco, que eu estava pior ainda, me deu esses ataques, comecei a quebrar coisas, brigar com as crianças, daí eu fui ao médico. Porque eu não agüentava de dor de cabeça, pensei ‘acho que tem alguma coisa’, aí é que eu fui nesse clínico geral, no pronto-socorro. Ele me indicou essa médica. Mas aí cheguei lá e ela disse que era só mesmo estresse muito alto.

Eu estou vendo que não estou bem, estou ficando histerica com o meu marido, está afetando totalmente a minha vida pessoal. Comecei a comer unha, coisa que eu nunca fiz na minha vida. Minha unha era sempre pintadinha, eu me cuidava, meu marido esses dias falou ‘credo, que unha horrível, vá pintar’, porque ele entende até um ponto, depois ele já começa ‘porque você não tem paciência’, começa já a discutir, já começa a falar ‘não se arruma mais, não sei o que’, aí meus filhos também.

Eu tenho vontade só de dormir, dormir, sem conversar com ninguém. Não tenho alguém que possa desabafar, porque não é todo mundo que entende isso, nem minha mãe, nem amigos. Você vai falar, você não sabe quem é teu amigo para falar.

Esses dias meu marido convidou gente para ir em casa, eu chorei. Estou lavando louça, fazendo alguma coisa, tenho vontade de quebrar as coisas, pego e jogo o copo no chão, quebro as coisas. Daí ele briga comigo. E eu nunca fui assim, sempre gostei de gente em casa, de tudo.

Eu estou muito lenta, eu sei que eu tenho que pensar, mas não vem. A faculdade eu meio que abandonei, eu fui essa semana para a faculdade (...) Estou tomando 4 remédios para ver se melhora. A médica falou que não tem jeito,

que é o meu trabalho mesmo, que eu tenho que tentar esquecer, que eu tenho que conviver com isso fazendo tratamento.

Eu sinto que estou diferente. Aí meu marido quer sair e eu falo ‘ai, eu não quero’. Eu tenho que sair, aí eu vou quieta e ele fala: ‘Aí que cara. Não pensar que eu estou morrendo’. Mas eu não consigo ficar sorrindo, fingindo que eu estou bem, e ele não entende isso. Ele acha que eu tenho que estar bem, tenho que estar sorrindo. Esses dias a gente foi na casa da irmã dele e ele ‘vai chegar com essa cara lá? Não achar que é por causa dela’, daí eu falei ‘poxa, eu não consigo, não adianta, não consigo ficar sorrindo e tal’. Daí fica assim, um clima ruim, porque vai afetando tudo.

Aí eu falei ‘não, eu tenho que me tratar logo, eu preciso, está dentro de mim, eu tenho que melhorar’, eu tenho só 25 anos.

Em casa eu estava super irritada, eu tenho dois filhos, um cinco anos e outro tem um ano e dez meses. Meu filho está estudando e ele chegou e eu queria saber como tinha sido o dia dele e ele não quis me falar. Eu comecei a gritar com ele, gritar, comecei a falar: “Você quer que a sua mãe morra, você quer que eu morra para você ficar sozinho?”, nossa fiz o maior escândalo que depois até eu pensei “Meu Deus, estou louca”. E o outro menorzinho desesperado, chorando de soluçar. Chorava, chorou até vomitar. Daí o meu marido também ficou superbravo comigo: “Onde já se viu?”.

Então, já nem meu marido não me agüenta mais, e aí foi onde eu fui à médica. Estou ficando histérica com o meu marido, está afetando totalmente a minha vida pessoal. Meu filho maior diz para a minha mãe: “Vó, faz logo tal coisa senão minha mãe vai ficar estressada, ela já começa a gritar comigo”. Eu não posso nem falar em tom alto que eles começam a chorar.

Aí eu vejo assim que os meus filhos, às vezes, quando eles dormem, eu olho depois que eu briguei, dá um remorso, eu começo a chorar. Porque coitadinho, o que um menininho

de um ano e dez meses tem culpa disso. O outro tem cinco anos, ele já está ficando assim do meu jeito, eu falo: “Filho, fala alguma coisa comigo”. E ele diz: “Não, não quero. Eu sou igual a você, estou estressado, não quero falar”. Então ele está ficando do mesmo jeito que eu estou. A professora da escola falou que ele fica no canto, que ele não quer se envolver com as outras crianças. Ele não era assim.

Eu tenho que me tratar logo, eu preciso, está dentro de mim, eu tenho que melhorar. Tenho só 25 anos. A minha mãe que fala ‘meu Deus do céu, não pode assim’ (...). No banco, quando eu atendo o cliente, eu tenho vontade de dar soco na cara do cliente, de raiva. Não sei, é uma coisa que eu não consigo me controlar, eu penso que eu sei que não posso fazer aquilo, mas não consigo me controlar.

No caso 10, temos o relato de uma trabalhadora de 25 anos, mãe de dois filhos, trabalhando há sete anos num banco privado. As estratégias de gerenciamento às quais G. está exposta se caracterizam como práticas de violência psicológica. Injúrias, exposições constrangedoras, gritos, rebaixamento permeiam as relações de trabalho e impõem o medo e a submissão da trabalhadora. A desestruturação das relações espontâneas com os colegas de trabalho, devido à discriminação, à falta de confiança e à vivência de relações de violência e de agressividade com os superiores hierárquicos, pode colocar em perigo o equilíbrio mental do trabalhador⁶⁶.

A cooperação do círculo de relações mais íntimas e toda a economia familiar afetiva é convocada para enfrentar, junto com o trabalhador, as contrariedades do trabalho⁶⁷. Ao compartilhar as situações de trabalho com o marido, G. é estimulada a ter um *posicionamento de rebeldia* diante da violência dos superiores. Essa alternativa não se inscreve como viável para a trabalhadora, tendo

⁶⁶ DEJOURS, 1994.

⁶⁷ DEJOURS, 2004.

em vista o seu funcionamento psíquico e o sistema disciplinar atuante no banco.

O relato sinaliza um processo de adoecimento longo, que perpassa a gestão de dois gerentes gerais daquela agência. Os sintomas psicossomáticos iniciais e os demais agravos foram negados e desconsiderados devido ao medo: medo da demissão, medo do que os outros iriam falar, medo de se afastar, medo do gerente. O medo gera isolamento e a solidão afetiva e promove insatisfação e ansiedade, elementos construtivos da vivência depressiva⁶⁸.

A submissão e a omissão das descompensações na saúde estão sustentadas no sistema disciplinar e no *ciclo de ameaças/adoecimento*, levando ao agravamento das descompensações, com impactos ainda mais significativos na vida social e familiar. Os sintomas psicológicos descritos pela trabalhadora sinalizam a existência de dano psíquico e trazem prejuízos para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. As agressividades vivenciadas no trabalho, geralmente, são descarregadas na vida particular do trabalhador, na suas relações familiares e no consumo excessivo de bebidas alcoólicas e medicamentos psiquiátricos⁶⁹.

É interessante observar que a trabalhadora buscou atendimento médico quando as alterações na saúde já causavam prejuízos importantes na sua vida familiar (com o marido e os filhos), no seu desenvolvimento profissional (no banco e na faculdade) e na vida social. Os filhos de G., ainda com pouca idade, têm seu desenvolvimento marcado pelas descompensações na saúde da mãe. Alterações no comportamento das crianças, como isolamento, choro intenso e medo sinalizam os reflexos das descompensações da trabalhadora na vida dos filhos. “Nem mesmo as crianças são poupadas e têm seu desenvolvimento desenhado pela dinâmica da relação de trabalho dos familiares”⁷⁰.

⁶⁸ FERREIRA & MENDES, 2003.

⁶⁹ DEJOURS, 1994.

⁷⁰ DEJOURS, P. 101, 2004.

A violência se inscreve num ciclo reprodutivo, de propagação, como numa reação em cadeia na qual todos são atingidos⁷¹. Embora o trabalhador não tenha essa intenção, as alterações emocionais, que ocorrem devido às situações de violência psicológica no trabalho, desembocam em atitudes agressivas nas relações afetivas pessoais e familiares. A família, por sua vez, desconhece ou não compreende o que de fato está acontecendo. O apoio social, especialmente familiar, tem se mostrado essencial para controlar o avanço dos agravos à saúde nos casos de assédio moral⁷². Apesar de ter um papel fundamental de apoio ao trabalhador, quando os recursos de compreensão se esgotam, a família pode se apresentar como mais um fator desestabilizante.

As conseqüências da violência psicológica no trabalho podem envolver um desequilíbrio emocional, capaz de questionar o sentido do trabalho e da vida, comprometer as relações familiares e sociais e alterar o curso da vida do sujeito.

Numa lógica estritamente utilitária, o processo de adoecimento e de exclusão dos trabalhadores tem sido compensador quando considerados os resultados econômicos e financeiros organizacionais. O faturamento dos bancos com tarifas bancárias supera em 21,8% das despesas com pessoal dos gastos totais dessa rubrica nos cinco principais bancos no Brasil⁷³. Por isso, mesmo que ações trabalhistas se tornem freqüentes, embora auxiliem no processo de reconhecimento social da violência psicológica, não parece que elas sejam suficientes para extinguir este tipo de violência, tendo em vista os valores das ações comparados com os lucros do setor financeiro.

Outro fator que fortalece ainda mais as táticas de submissão dos trabalhadores e a prática da violência é que a automatização do trabalho bancário dispensa a interferência humana, favorecendo as

⁷¹ HIRIGOYEN, 2002; PARES SOLIVA, 2003.

⁷² PARES SOLIVA, 2003.

⁷³ DIEESE, 2006.

medidas de descarte dos trabalhadores. Enquanto a lógica econômica financeira for o único código válido e a ela estiverem submetidos os valores sociais e humanos, a violência psicológica será ainda mais legitimidade e banalizada.

Embora este texto apresente o trabalho num contexto de violência, que faz sofrer e adoecer, não significa que esse panorama represente sua única forma de expressão. O trabalho também pode ser fonte de prazer, de desenvolvimento do ser humano, de melhoria da saúde psicossocial, de construção de identidade, com reflexos positivos na vida afetiva e familiar. Infelizmente, o trabalho que adoecer tem roubado a cena na vida cotidiana, acentuando a demanda de pesquisas e estudos sobre o sofrimento que provoca em detrimento da outra perspectiva, sempre possível, a de se constituir também como uma fonte de prazer.

Lis Andrea Sobral

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 8

Posicionamento do trabalhador diante da violência psicológica

“A dignidade e a existência de cada um nunca são resultado da passividade e da aceitação, e sim de luta” (Enriquez, 2004).

Embora o poder diretivo de uma empresa estabeleça o modo de organização do trabalho e regule muitos aspectos da vida organizacional, nenhum controle é total. Os trabalhadores elaboram estratégias que definem seu posicionamento no âmbito das relações de poder no trabalho. Neste sentido, “se para o capital o processo de trabalho é o meio do processo de valorização, para o trabalhador é o âmbito primário da luta contra a exploração”¹.

Ao pesquisar a relação entre organização do trabalho e violência psicológica, como resultados secundários, evidenciaram-se quatro modos de posicionamento do trabalhador diante da violência de natureza psicológica. São eles: submissão; evitação; rebeldia; e enfrentamento. Numa análise inicial, alguns fatores foram percebidos como centrais na definição da forma do trabalhador se colocar diante da violência, dentre os quais se destacam:

- (i) o funcionamento psíquico do sujeito: qualquer situação de vida, inclusive a violência, só adquire sentido por meio da subjetividade

¹ LAURELL & NORIEGA, P. 106, 1989.

das pessoas² e do seu funcionamento psíquico³. É o *sofrimento vivenciado* pelo trabalhador que impulsiona a pessoa a reagir diante da injustiça e do sofrimento⁴. O que para uma pessoa pode ser ofensivo, para outra pode não ser. Portanto, o posicionamento da pessoa depende da percepção do sofrimento, da sua história de vida e da sua personalidade, incluindo a vivência anterior de situações agressivas e das reações estruturadas diante delas.

- (ii) a situação concreta de vida do trabalhador: estrutura familiar, organização financeira, perspectiva de carreira, idade e suporte social são elementos que influenciam a forma do trabalhador se colocar diante da violência.
- (iii) as características das agressões: a frequência, a duração e a gravidade dos atos de violência também participam da definição das reações do trabalhador. Embora as agressões possam ser realmente cruéis, se o processo é ainda pontual, a pessoa pode ser reticente em romper com a relação, temendo se precipitar, adotando uma postura de submissão. Hostilidades menores sofridas por um longo período podem resultar numa reação de rebeldia, na forma de explosão emocional diante de um comportamento menor, vindo a ser considerada desproporcional ao ato agressivo final.
- (iv) a forma de organização do trabalho: as estratégias de gestão e o sistema disciplinar definem os espaços de ação e as normas, explícitas e implícitas, que regem a dinâmica organizacional. Esse aparato administrativo delimita os espaços da ação coletiva, de acordo com a forma de organização do trabalho, restringindo as possibilidades de posicionamento do trabalhador, individual e coletivamente, diante da violência. O posicionamento do trabalhador depende das condições e oportunidades oferecidas pelo contexto de produção⁵.

² HIRIGOYEN, 2002.

³ Entende-se por funcionamento psíquico “o modelo de homem que faz de cada indivíduo um sujeito sem igual, portador de desejos e projetos enraizados na sua história singular que, de acordo com aquilo que caracteriza a organização de sua personalidade, reage à realidade de maneira estritamente original.” (DEJOURS, *et al.*, p. 126, 1994).

⁴ MENDONÇA & MENDES, 2004.

⁵ MENDES, 2003.

Os dados e as análises que ofereceram respaldo para as explicações apresentados acima serão demonstrados neste capítulo.

A submissão

A postura de **submissão** se estrutura a partir da “cultura do agüente”⁶, que exige a tolerância até o limite insuportável, como uma obrigação do trabalhador e como condição para a participação nestas relações sociais. A *cultura do agüente* está sustentada em aspectos do contexto socioeconômico mais amplo e nas estratégias de envolvimento e controle atuantes em cada sistema organizacional.

O desemprego e a precarização do trabalho desempenham função primordial na submissão⁷. O desemprego estrutural, associado às ameaças de demissão (*disciplina do medo*), favorece a aceitação de pressões extremas, de tratamentos desrespeitosos e da intensificação do trabalho.

Eu trabalhava em posto de serviço, dos grandes, que têm uma miniagência dentro. Eu fazia tudo: era gerente, cuidava do caixa automático, sempre sozinha. Eu fazia tudo sozinha, atendia os 700 funcionários da empresa sozinha. Porque eu passava na agência todo dia de manhã, chegava, levava uma babada básica ‘por que você não fez isso?’ Aquela babada básica na frente de todo mundo assim, sem vergonha nenhuma. Eu chegava e dizia ‘bom dia’, ninguém respondia, ninguém falava nada. Chegava e levava uma babada de cara e ele falava ‘vá’. Mais um pouco, falava ‘vá embora’. Acontecia com todo mundo. Eram raros aqueles que não levavam uma babada por dia, era raro. Na frente de quem estivesse ali. Ele chamava na mesa dele, mas o tom de voz era para quem quisesse ouvir. Porque ele começava baixo, mas ia se exaltando. Se a gente respondia e ele via que

⁶ A expressão “cultura do agüente” foi sugerida por Dulce Sauaya, psicóloga argentina, pesquisadora na área de Saúde Mental e Trabalho. A categorização das posturas do trabalhador diante da violência também contém algumas de suas sugestões.

⁷ DEJOURS, 1999.

estava perdendo terreno, ele se exaltava mais. (37 anos, sexo feminino, 14 anos em banco privado, escriturária, em licença de saúde, entrevista 16)

A maior tarefa é resistir, agüentar. E para agüentar convém não considerar o sofrimento e a injustiça vivenciada e a que os outros sofrem. Como conseqüência, instala-se o individualismo, que é a estratégia defensiva do silêncio, da cegueira e da surdez, que permite a negação do sofrimento do outro e silencia o próprio sofrimento⁸. Sendo assim, a precarização também acaba por neutralizar a mobilização coletiva, por instituir o medo, que favorece condutas de obediência e de submissão, com efeito disciplinar⁹. A cisão do coletivo, como um efeito da precarização e do desemprego, completa a condição ideal para o predomínio da submissão.

No trabalho bancário, as estratégias de gestão estão estruturadas sob um sistema disciplinar bem articulado, que se utiliza das necessidades materiais e psicológicas para gerar mais do que adesão, submissão. Esta sujeição se explica, uma vez que as práticas disciplinares não servem apenas para controlar ou punir, mas principalmente, “reforçam e tornam possível o desejo de obediência” e possibilitam “formas reconhecidas de criatividade e de produtividade”¹⁰.

A disciplina da fome, do sucesso, do medo e da vergonha atua de maneira articulada, favorecendo a adesão e a submissão do trabalhador, mesmo diante da violência psicológica no trabalho.

É que é assim, eu trabalhava 12 horas por dia e não conseguia fazer tudo. Se eu trabalhasse 24 horas por dia eu não iria conseguir fazer tudo. Então tinha hora extra, era tudo pago certinho, só que eu entrava às 8, nunca ia almoçar porque não dava tempo, ia uma vez ou outra almoçar,

⁸ DEJOURS, 1999.

⁹ DEJOURS, 1999.

¹⁰ CLEGG, P. 52, 1992.

muito raramente, e eu saía por volta de 7 horas, 8 horas. Eu trabalhava de 11 a 12 horas por dia mais ou menos. Eu tinha uma mentalidade de que eu tinha que ser uma pessoa bem-sucedida profissionalmente e que talvez o banco fosse me dar isso no futuro. Quando entrei, eu estava me formando na faculdade, então tinha aquela mentalidade de que ‘eu tenho que conseguir um bom emprego, nossa, eu quero ser uma grande executiva em uma grande empresa e ganhar muito bem’, e era esse o meu objetivo. Eu não pensava em qualidade de vida, não pensava na minha saúde, eu não pensava em nada. Eu só queria produzir, produzir, fazer o que eles me pediam, para no futuro talvez eu subir, eu crescer, eu ter um bom salário, não sei” (28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, entrevista 24).

O desenvolvimento na carreira torna-se parte dos objetivos pessoais e mobiliza o trabalhador a cumprir e responder às expectativas da organização, que extrapolam o tempo e o espaço destinados ao trabalho, dedicando sua vida às atividades ocupacionais. Demonstrar adesão é submeter as necessidades biológicas e da vida pessoal às exigências da organização. Para produzir é necessário que as horas de trabalho se estendam para além da jornada, a ponto de o tempo de vida diário quase coincidir com o tempo dedicado ao trabalho ou em atividades que ajudem na manutenção do emprego, como cursos (graduação, pós-graduação, etc.) e estudos de manuais do banco.

Chego em casa, da faculdade, eu faço planilhas, fazia aqueles relatórios, trabalho, eu fico me dedicando ao banco, porque eu acho que a pessoa quando quer crescer ela tem que ser assim mesmo, não é só sai do banco, vai para a faculdade e não pensa mais no banco, não. Eu não penso assim (26 anos, sexo masculino, 3 anos em banco privado, gerente de contas, entrevista 20).

Mesmo os espaços de lazer e de convívio familiar podem sucumbir ao utilitarismo econômico.

E é aquela coisa maluca, e o cara muitas vezes pira, fala assim 'eu tenho que bater aquela meta'. Aí ele chega no fim de semana e 'meu Deus, o que eu vou fazer com a minha meta na segunda-feira?', 'Eu vou vender para o meu vizinho'. Bate na porta do vizinho para vender um produto para ele 'olha meu amigo eu estou aqui com esse produto, eu preciso bater a minha meta'. Faz uma reunião de família, com churrasco em casa e 'vocês não querem comprar um segurinho, vocês não querem um plano de previdência?'. Então vira aquela coisa. Você imagina o que é você ir para casa dormir no dia 28 do mês e ficar pensando 'falta 30% da minha meta para bater'. Imagina o stress que esse cara vive (Representante sindical nacional, sexo masculino, entrevista 28).

A submissão e a entrega da vida ao trabalho aos poucos são percebidas com naturalidade e como parte do trabalho bancário.

Eu conheço muita gente do banco, meus amigos, que se não trabalhar no final de semana não consegue cumprir meta. É bem comum. Isso até é normal os funcionários fazerem, porque no horário normal não tem como, você não consegue (37 anos, sexo feminino, ex-funcionária em banco privado, gerente de contas, demitida, entrevista 22).

A possibilidade de sucesso, o prazer da conquista, a superação de si mesmo oferecem recompensas psicológicas¹¹ e possibilitam a “coação da conformidade”¹². O caso descrito a seguir demonstra como se articulam as estratégias disciplinares de forma a promover a submissão no trabalho bancário.

¹¹ PAGÉS, *et al.*, 1987.

¹² FOUCAULT, 1987.

CASO 05 – PARTE I

28 anos, feminino, ex-funcionária banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24

O gerente, que era horrível, era um grosso, não sabia liderar, não sabia fazer com que a equipe fosse atrás dele. Tentava fazer com que a gente cumprisse as metas de qualquer maneira. Ele tinha a meta da agência que ele tinha que cumprir e ele era cobrado por cumprir a meta da agência, que ele pegava e dividia em pedaços e passava para a gente.

Aí tinha algumas gerentes que eram legais, só que elas estavam tão envolvidas naquele processo dele que não conseguiam sair daquilo. Elas se submetiam a tudo.

E aí tinha, além de tudo, mais duas gerentes que eram o bicho lá dentro, que eram as que ficavam só esperando você dar uma escorregadinha para puxar o teu tapete. Esperavam você falar alguma coisa para usar o que você falou contra você, na frente dos outros. Escrachavam o teu trabalho, falavam mal de você pelas costas.

Quem estava pior era sempre eu e a T. Eu era gerente nova, tinha entrado há pouco tempo. A T. era gerente nova também, que tinha vindo de São Paulo transferida. Ela também não conseguia cumprir as metas. A gente se matava e não conseguia.

E a gente levava um monte de lambada, eu e ela. O gerente falava que o nosso trabalho era uma merda, na frente de todo mundo, na reunião, perguntava o que estava acontecendo com a gente. “Se os outros conseguiram, como é que vocês não conseguem?”. Nomeava: “C. e T., o que é que vocês estão fazendo?”, gritando. Ou então pegava ela e eu, na frente de todo mundo na reunião.

Ele gritava, xingava, te humilhava. Nossa, várias vezes eu vi a T. chorando. Ela ia embora chorando, arrasada.

Eu fui embora 2 vezes chorando de ódio, de ódio dele, de ódio de mim, de eu estar lá, de não ter saído, de ódio, de raiva. Eu chorava de ódio. Por eu estar lá, por eu ter que cumprir aquela meta, por ele ser assim.

E todas as gerentes ficavam lá, assistindo. Uma ou duas poderiam ser consideradas colegas de trabalho. O resto eram “puxadoras de tapete”. Além de todo o clima de trabalho ser horrível, era uma tentando puxar o tapete da outra para tentar ver quem subia mais. Aí, as puxadoras de tapete na reunião ajudavam o gerente a te xingar. Ao invés de ficar do teu lado elas ajudavam a te xingar. “Realmente, eu tenho visto que ela não está se empenhando bem, que a C. não está se empenhando bem. Porque chegou um cliente assim e eu vi que ela não atendeu o cliente muito bem”. Era terrível. Era sempre eu e a outra. De vez em quando uma ou outra levava também.

Eu acho que “as puxadoras” não eram tão boas naquilo que elas faziam, e elas tinham medo de que essas pessoas novas que estavam entrando conseguissem subir rápido e, por exemplo, virar gerente de agência e elas não. E aí elas tinham que sabotar essas pessoas, para essas pessoas ficarem sempre, ficarem lá embaixo, não serem reconhecidas, serem vistas como más funcionárias. Acho que era o objetivo delas.

Rebaixar, expor, comparar, pressionar são alguns dos mecanismos de gerenciamento exercidos, como hábito, nessa agência bancária. A violência psicológica é utilizada pelo gestor para fazer cumprir a meta “de qualquer maneira”, como um instrumento de administração. Estes abusos de gestão não se configuram como assédio moral, pois o objetivo não é prejudicar os funcionários, mas promover o desenvolvimento organizacional. A denominação sugerida para estes casos é violência (ou assédio) organizacional, a qual pode trazer danos da mesma natureza que o assédio moral. Segundo a FE/MCVT – Fundação Européia para a Melhoria das

Condições de Vida e de Trabalho¹³, o sistema de trabalho pode também ser utilizado como uma ferramenta de humilhações, ameaças e degradações.

A comparação com os pares, mediada por constrangimentos, maus-tratos e rebaixamento, individualiza o controle e rompe com os laços de cooperação. O isolamento é a chave para que outras formas de violência mais extremas ocorram, uma vez que o sujeito se afasta dos vínculos que o permitem perceber as injustiças¹⁴

O apoio dos pares é restrito. Manifestar simpatia não é um comportamento corrente devido ao medo, motivado por duas hipóteses¹⁵: (i) se o colega está sendo tratado rudemente, alguma coisa deve ter feito para merecer isso e, portanto, apoiá-lo não é a melhor atitude para quem pensa em manter-se no emprego; (ii) se não há motivos para estes ataques, então, quem apoiá-lo pode ser escolhido como o próximo alvo. O medo define, assim, a omissão e a cumplicidade na agressão, mesmo que seja considerada injusta, visando à manutenção do emprego.

Estratégias autoritárias, gestão por estresse, gestão por injúria, despotismo, abuso de poder – práticas de assédio organizacional – mobilizam o medo em prol da produção. O medo quebra a reciprocidade e individualiza¹⁶. E é também por medo que alguém se torna violento: “ataca-se antes de ser atacado”¹⁷.

O assédio moral está presente também no caso descrito anteriormente, mas não ocorre por parte do gestor, e sim de seus pares. O núcleo de sustentação do assédio moral é construído pelo medo, a humilhação e o silêncio imposto¹⁸. A submissão sem questionamentos, por parte do coletivo, e a colaboração na práti-

¹³ FE/MCVT, 2003.

¹⁴ DEJOURS, 1999.

¹⁵ HIRIGOYEN, 2002.

¹⁶ DEJOURS, 1999.

¹⁷ HIRIGOYEN, P. 43, 2002.

¹⁸ BARRETO, 2005.

ca da violência por parte de alguns (“*puxadoras de tapetes*”) apresentam-se como estratégias de defesa psicológica, descritas por Dejours¹⁹ como individualismo e racionalização. Apresentar motivos que justifiquem a punição como necessária tem a função de negar e racionalizar a realidade que é agressiva ao funcionamento psíquico. Estas estratégias defensivas, de racionalização e do individualismo, inscrevem as injustiças como decorrentes da incapacidade humana ou da falta de envolvimento, como um problema do indivíduo. O assédio moral, neste caso, é praticado pelos pares, motivado pela rivalidade e competição estimuladas pela organização do trabalho.

Neste contexto, os trabalhadores são submissos, não porque assim escolhem ser, mas porque o sistema organizacional os submete, com o uso de técnicas disciplinares complexas e, ao mesmo tempo, legitima o uso da violência psicológica nas relações interpessoais. A sujeição dos trabalhadores, tanto individualmente como no coletivo, é o resultado que se espera diante deste aparato gerencial.

A adesão incondicional se mantém até que as estratégias de defesa psicológica se mostrem insuficientes diante da injustiça e do sofrimento. Quando a situação se torna insustentável, um novo posicionamento do indivíduo é solicitado em caráter emergencial: *alguma coisa precisa ser feita e tem que ser feita logo*. Esse é o *ponto do insustentável*, que exige uma atualização na forma de se posicionar diante da violência, perceptível neste relato:

É muito desgastante trabalhar em um lugar daqueles, tanto é que eu quero ver se até o final do ano eu começo a procurar outra coisa porque eu não estou mais agüentando. O que me mantém no banco é o salário. Isso é claro para mim. Não dá mais. Eu estou estudando também. Eu sei que estou há muito tempo no banco, então o que eu aprendi na faculdade já não serve mais. Então eu estou tentando me aperfeiçoar em outra coisa

¹⁹ DEJOURS, 1999.

para tentar, porque eu sei que o que eu faço não tem outro lugar que exista isso. Essa profissão bancário não existe. É uma coisa que você vai lá, faz, mas depois o que eu vou fazer quando sair do banco? Você tem que começar tudo de novo. Perdi a esperança. Eu tenho que me virar, agüentar até eu conseguir sair de lá (29 anos, sexo feminino, 8 anos em banco privado, call center, entrevista 08)

O rompimento com a submissão pode ocorrer diante da primeira hostilidade ou só se efetivar depois de anos de submissão. Vai depender também das condições concretas de vida na qual se encontra o trabalhador, entre outros fatores.

A evitação

Atitudes que afastam o trabalhador do ambiente de agressões, de forma real ou simbólica, constituem mecanismos de evitação diante da violência psicológica no trabalho. O afastamento real pode se concretizar por meio de demissão a pedido, de licenças de saúde, de transferências (setor, horário, cidade, função, etc.), de licenças sem vencimentos (justificadas por problemas de ordem pessoal) ou por meio da aposentadoria precoce.

A seqüência do caso 05, descrito anteriormente, oferece um exemplo de evitação, na forma de desistência ou abandono do trabalho.

CASO 05 – PARTE II

28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24

Um dia a gente estava reunida, todas as gerentes menos as duas “puxa-tapetes”, acho que eram umas seis, estavam reunidas todas na minha mesa, lá na última baia que era

onde eu sentava. Eu não sei o que aconteceu que foi uma lá falar comigo e daqui a pouco foi a outra ver o que a gente estava falando, daqui a pouco estava todo mundo ali conversando, sentadas. Eram tipo 8 horas da noite. Todo mundo reclamando, todo mundo achando um saco, daí eu falei assim:

— *“Gente, o que vocês acham da gente pedir demissão todo mundo junto? Porque veja bem, a gente precisa fazer com que a alta gerência do banco veja o que está acontecendo aqui nessa agência. Isso é um problema! Claro que o banco todo é um stress, só que a nossa agência é um inferno, não é um stress, é pior do que os outros lugares e a gente não está agüentando. Então eu acho que o nosso problema é o nosso líder.”*

Todo mundo concordava.

Então o que a gente pode fazer para quem está acima ver que o problema é ele, todo mundo pede demissão no mesmo dia, juntos. O banco depende da gente, essa agência dá tanto de lucro para o banco por mês, por dia, faz o banco girar. Essa agência aqui é um pedaço do banco, não é um nada para eles ‘ah, dane-se a gente fecha aquela agência e pronto’, claro que não.

Era a maior agência, era a agência que abriu essa área (de atendimento personalizado). Então, não tinha como fazer isso sem fazer um abalo. Então assim, eu falei:

— *Gente, vamos todo mundo pedir demissão no mesmo dia, o que vai acontecer? Eles vão vir para a gente, vai vir um cara de lá de São Paulo, pegar um avião, vão sentar com a gente e falar ‘gente, o que aconteceu meninas? Contem para mim o que está acontecendo’. Aí a gente vai falar bom, para a gente ficar a gente vai exigir horário de almoço, que a gente trabalhe só 8 horas por dia, que as nossas metas sejam factíveis com a realidade, que o nosso gerente não seja um grosso, que mude o gerente*

Aí elas falaram:

— Não, porque veja bem, porque isso não vai acontecer, porque se a gente pedir demissão hoje eles vão falar ‘tudo bem, tudo bem se você quer demissão, está cheio de gente aí fora querendo o teu trabalho’

Eu falei:

— Gente, não é bem assim, a gente tem que se dar o valor, não é bem assim, eles estão nas nossas mãos, não é a gente que está nas mãos deles. E daí resumiu que todo mundo ‘não, não dá, a gente tem filho para criar, a gente não pode arriscar a fazer uma coisa dessas. E se não der certo? A gente não tem como fazer isso, não dá, não vamos fazer’, e elas não quiseram fazer. Aí depois de pouco tempo eu pedi demissão. Eu não tinha decidido pedir demissão ainda quando a gente conversou. Eu ainda falava para elas ‘é, vocês não quiseram pedir demissão junto comigo’. Quando pedi demissão elas me falavam ‘parabéns, graças a Deus que você vai embora desse inferno, pelo menos você pode. Vá embora enquanto você pode, enquanto você não tem filho, vá embora, isso aqui é uma merda, isso não é vida, todo mundo aqui queria estar fazendo isso’. Até uma das puxa tapete chorava, me abraçava e chorava, daí eu falava ‘não chore porque eu estou super feliz’, daí ela falava ‘eu estou chorando de inveja de você, porque eu queria ir embora daqui e não posso’. Então assim, todo mundo me deu a maior força. Ninguém falou ‘ai, vai para onde, vai fazer o quê da vida?’. Eu não queria nem saber, e todo mundo sabia que eu não tinha outro emprego, que eu ia embora, que eu estava indo embora. Que o importante era sair dali, o que ia acontecer depois não tinha importância.

Porque era assim, todo mundo odiava a pressão, todo mundo achava as metas impossíveis, todo mundo achava o ambiente horrível de trabalhar, todo mundo achava a mesma coisa, e quando a gente ia almoçar correndo, comer um lanche ou alguma coisa e ia alguém junto, sempre comentava

‘não, porque eu não agüento mais, porque eu vou sair daqui, porque eu estou procurando coisa em outro lugar’, todo mundo falava. ‘Porque isso é um stress, porque isso não é justo, porque olha o que aconteceu’, todo mundo odiava, todo mundo achava impossível, todo mundo, inclusive eu”. E aí todo mundo odiava e todo mundo dizia que iria sair, inclusive eu. Eu comecei a ficar com depressão. (...).

Eu pensava assim ‘por que será que eu estou assim, por que eu estou sentindo isso?’ Eu já estava com vários problemas, mas eu não tinha consciência disso. Eu já estava com muitos problemas tipo dor de estômago, não comia, estava estressada, estressadíssima, uma pilha de nervos.

E aí no dia que eu saí, que eu pedi demissão elas chegaram para mim e falaram assim ‘ó, você pediu demissão?’, ‘pedi, ué. Quanto tempo eu já vinha falando que iria pedir demissão, demorei muito ainda’, ‘ah sim, mas falar é uma coisa, fazer é outra. Eu também falo que vou pedir’. Então eles achavam assim que todo mundo só falava e ninguém nunca iria fazer.

E foi legal ver depois que eu pedi demissão, porque enquanto eu não pedi demissão, a equipe ficou sempre meio que igual. Entrava uma pessoa de fora, mas o pessoal não saía, ou rodava, nada. Aí o que aconteceu, depois que eu pedi demissão parece que eles viram assim ‘olha só, é possível alguém pedir demissão aqui, ela conseguiu se libertar’, sabe? E aí depois uns três já pediram também, ninguém agüentou. O D. conseguiu ser transferido para outro lugar dentro do banco, para não trabalhar mais ali, a E. conseguiu ser transferida. Então assim, é legal porque eu tenho contato com eles hoje, eles me ligam e falam ‘Consegui sair de lá, eu não trabalho mais lá’. É legal ver que foi bem rápido para acontecer isso com tanta gente. E no tempo que eu fiquei lá (quatro anos) não acontecia isso com ninguém.

Inicialmente, a trabalhadora propõe uma estratégia que aparentemente é de mobilização do coletivo e de enfrentamento, fundamentada na esperança de transformação da realidade que faz sofrer. No entanto, somente seria uma estratégia válida de enfrentamento se a *disciplina da fome* e a *disciplina da ameaça* não estivessem operando na dinâmica organizacional. Para que esta estratégia fosse de enfrentamento era necessário que o grupo admitisse a demissão como uma outra solução possível, o que não era uma alternativa plausível para o grupo.

Neste caso, o *ponto do insustentável* foi tão intenso que o abandono do emprego aconteceu independentemente de existir ou não uma perspectiva de recolocação profissional já articulada, situação também relatada nos estudos de Hirigoyen²⁰. O importante no momento passa a ser o afastamento da relação degradante antes que as repercussões negativas se multipliquem. A situação relatada por esta bancária demonstra o processo de desgaste na saúde, os quais contribuíram para a confirmação do *ponto do insustentável*, a partir do qual não era mais possível continuar. Enquanto esta trabalhadora, numa postura de evitação, pede demissão, o coletivo reafirma sua submissão e a *cultura do agüente*.

A condição de emprego ou desemprego pode parecer pouco relevante para aquele que sente seus limites arrebentados e não está imobilizado pela situação material. Nos casos de assédio moral, mesmo quando a retirada acontece em curto prazo após o início das agressões, ainda que os efeitos na saúde possam ser minimizados, o objetivo de exclusão do assédio moral se completa. Pensando na dimensão social, a prática da violência se reforça cada vez que um funcionário agredido deixa seu posto de trabalho.

No caso descrito acima, o assédio moral estava sendo praticado pelos “puxadoras de tapete” (pares), com a intenção de prejudicar e rebaixar a colega, colocada como rival nas malhas da organização do trabalho. Quando a trabalhadora rompe com seu

²⁰ HIRIGOYEN, 2002.

papel profissional naquela empresa, as “puxadoras de tapete” deixam de agredir e têm uma postura de apoio. Neste caso, o assédio moral ganha sentido na lógica produtiva, que coloca as pessoas em relação a partir do seu papel profissional. Quando o papel profissional se desfaz, a agressão perde sua finalidade.

Embora o assédio moral seja considerado uma violência psicológica extrema, o desgaste maior sinalizado pela trabalhadora, que pediu demissão, era decorrente das pressões advindas da organização do trabalho – do assédio organizacional – e não especialmente dos ataques dos pares ou dos supervisores. Portanto, o assédio organizacional pode ser uma situação tão agressiva quanto o assédio moral, podendo também causar prejuízos à saúde e levar ao afastamento do trabalho, como neste caso.

Para os que são os únicos responsáveis ou que não contam com o companheiro na manutenção financeira da família, o abandono do emprego não é uma alternativa plausível. Nestes casos, a sujeição às situações de violência são mais prolongadas, podendo ocasionar danos mais severos, seja de natureza emocional, física, material ou social. Quando não é possível uma recolocação dentro da própria organização, o trabalho pode tornar-se, então, meramente instrumental, sem sentido, afetando o envolvimento e o desempenho, como uma forma de afastamento simbólico e de retirada dos investimentos psíquicos. O trabalho com envolvimento é substituído pelo “tarefismo”, também descrito por Dejours²¹ como um mecanismo defensivo. Esse posicionamento do trabalhador está associado à falta de esperança de ser reconhecido²². Novas oportunidades no mercado de trabalho são procuradas como um meio de se desligar da organização, exemplificado neste discurso:

Eu estou me preparando para sair a hora que eu precisar sair. Eu não acredito mais. Pode até ser que aconteça uma promoção para mim, mas

²¹ DEJOURS, 1999.

²² DEJOURS, 1999.

eu não acredito mais. Eu perdi a fé, para ser sincero, perdi a fé. Eu até já comecei a dar aulas. (43 anos, sexo masculino, 16 anos em banco público, escriturário, entrevista 15).

O desempenho no trabalho pode ficar diminuído, principalmente diante da circunstância de estabilidade no emprego, pois o trabalhador perde o sentido no trabalho e rompe com a adesão aos objetivos organizacionais. Por outro lado, o trabalhador pode continuar apresentando resultados se estiver sujeito à *disciplina da humilhação*.

CASO 05 – PARTE III

28 anos, sexo feminino, ex-funcionária de banco privado, gerente de contas, pediu demissão, entrevista 24

Se você não cumpriu a meta, ele [o gerente] vai te ameaçar mais, vai te pressionar mais, vai virar a tua vida num inferno no outro mês, no 3º mês vai virar um inferno pior ainda, aí se você ficar uns 4 ou 5 meses sem cumprir, talvez ele te mande embora. Ninguém agüenta. O inferno que eles fazem da tua vida é tão grande que ou tu fica e cumpre a meta ou tu sai. Se você ficar você vai cumprir, porque se você não cumprir a tua vida vai virar do avesso. Mais ou menos assim (...).

Na verdade nunca aconteceu de um gerente estar lá e ficar sem cumprir meta. Teve uma gerente que pediu demissão, enquanto eu era estagiária ainda, ela pediu demissão porque ela não estava mais agüentando. (...). E nunca aconteceu de ter um gerente que realmente ficasse, ficasse e não cumprisse a meta.”

Mesmo num trabalho sem sentido, o trabalhador continua se esforçando para responder às exigências de produtividade como meio de defender sua própria dignidade. A dedicação ao trabalho é uma forma de evitar a humilhação.

A rebeldia

A postura rebelde descreve a reação ao insuportável. Foram identificadas duas maneiras de se rebelar contra a violência no trabalho: o confronto e o boicote. Aqueles que se mostram rebeldes não raramente acabam sozinhos, sem conquistar o apoio do coletivo, pois não conseguem transpor o ponto do insustentável do coletivo. Suas ações podem levar ao confronto explícito com a organização e seus representantes, podendo até provocar a dispensa do trabalho.

As reuniões semestrais de um banco privado, com a presença de 200 funcionários, evidenciam a intensidade e a repetitividade de humilhações, rebaixamento e exposição dos trabalhadores. A convivência do grupo, a estratégia de confronto, o coletivo silenciado, as repressões ao confronto, a defesa da dignidade podem ser percebidos no discurso desta trabalhadora.

CASO 06

33 anos, sexo feminino, 3 anos em banco privado, corretora, entrevista 01

As pessoas que estão agora no banco cobram de uma maneira agressiva. O linguajar deles é ridículo. O diretor do banco faz reunião e chama as pessoas de lesmas. “Vocês são um bando de lesmas cabeludas.” É ridículo isso. A gente detesta. E o que mais me choca é as pessoas darem risada, achar graça daquilo, pra puxar o saco, sei lá. Não tem nada a

ver um diretor de um grupo forte fazer uma coisa dessas. As reuniões que eles fazem cobrando são ridículas. Ele [Diretor do Banco] me perguntou pra onde eu iria nas férias e eu respondi. Maceió, então ele falou: “Você vai com aqueles aviões fretados, cheio de gente? Sabia que você pode ganhar dinheiro e ir pro Alasca?”. Eu falei: “Eu detesto frio, eu gosto de ir pra Maceió. Primeiro o senhor tem que saber pra onde a gente gosta de ir antes de opinar”. Falei isso na frente de todo mundo. Eu não agüento ficar quieta, eu não agüento. Vem tirar uma onda comigo. Em junho tem uma viagem paga por eles pra Cabo de Santo Agostinho. Boeing fretado só para o banco, para os duzentos melhores do Brasil. Então eles ficam comparando pra onde a gente vai viajar nas férias com a família. “Olha você pode estar indo pra lá, não com esses vôos fretados e sim com um fretado só pro Banco.” Bem ridículo.

Depois chamaram a minha atenção:

— *Como você fala assim com um diretor?*

— *Como ele vai falar assim comigo? Eu é que sei pra onde eu vou nas minhas férias. Eu falo mesmo. E se ele falar de novo, eu falo de novo.”*

— *Cuidado que eles podem te mandar embora.*

— *Que mandem, daí eu vou processá-los, porque primeiro ele me chamou de lesma cabeluda e agora isso das férias. Vou ganhar uma grana. Vou ganhar uma grana.*

Falei mesmo. Na hora eu me senti como uma leoa, como se estivesse mexendo com alguma coisa minha, com minha família, porque ele veio falar de férias de família e ainda vem tirar uma onda. Qual é? Virei uma leoa, falei de modo agressivo até. Eu não falei calmamente. Me senti superbem. Meu supervisor me chamou atenção, falou que era pra eu ter cuidado com o que eu falava porque não foi a primeira vez que fiz isso. Um dia esse diretor veio no banco e perguntou: “Quem assina revista?” e todo mundo levantou a mão. Ele falou: “Vocês são um bando de dinossauros. O negócio

agora é entrar na Internet”. Aí eu falei: “Como, se eu gosto de ler revista no banheiro? Eu vou levar a Internet pro banheiro?” Todo mundo riu. Não sei como ele não me mandou embora ainda”.

A posição dessa bancária, diante dos abusos do gerente, mobiliza os pares que reprovam a atitude ou aconselham a não-confrontação. O silêncio, como um modo de “conformismo”, é apresentado como melhor estratégia, buscando a garantia temporária do trabalho. Embora haja uma postura de rebeldia à submissão ainda persiste no cotidiano de trabalho, inclusive por parte da trabalhadora que confrontou o supervisor na reunião. Por sua vez a organização permite a existência de alguns rebeldes, pois estes, como não conseguem o apoio do coletivo, acabam sozinhos ou sendo dispensados pela organização. A tolerância aos rebeldes também tem a função de garantir novas idéias e reforçar a ideologia de uma falsa democracia pela existência de espaços de expressão dos trabalhadores²³.

A rebeldia pode, igualmente, se concretizar na forma de retaliações, quando a pessoa que se sente injustiçada emite ações que visam prejudicar a empresa ou as pessoas que a representam²⁴.

A meta é forte, pesada, mas se a gente correr atrás a gente consegue. Mas da forma como ele [o gerente] vem cobrando. A gente não tem vontade nem de fazer, não é nem pelo banco, é por causa dele. Porque se a pessoa é legal com você, você vai se esforçar pra ajudar aquela pessoa, pra todo mundo se destacar, principalmente aquela pessoa que está ali e é o teu chefe. Mas se aquela pessoa bater do jeito que ele está batendo, você não tem vontade de fazer nada ‘ah, não vou fazer, ele não vai se destacar’. Se eu estou no banco há 10 anos, não é que a gente vai estar fazendo alguma coisa pra prejudicar o banco, até porque se eu trabalho no banco é porque eu gosto de trabalhar no banco. Esse tipo de situação nunca existiu antes

²³ FARIA, 2004.

²⁴ MENDONÇA & MENDES, 2005.

(31 anos, sexo feminino, 10 anos em banco privado, gerente de contas, em licença de saúde, entrevista 05).

Embora não possamos afirmar que o caso acima retrata uma situação de assédio moral, as retaliações contra o chefe, visando prejudicá-lo no seu desenvolvimento profissional, podem desembocar em casos de assédio moral praticado por um grupo ou de um trabalhador contra o superior hierárquico, como um mecanismo de rebeldia diante das injustiças no trabalho.

A rebeldia também pode motivar a abertura de processos judiciais acionados contra a empresa ou seus representantes. É importante esclarecer que nem todo processo desta natureza representa necessariamente uma atitude de retaliação. O discurso abaixo é ilustrativo para esta temática.

A minha idéia, se eu não for aprovado novamente como gerente, é entrar com uma ação contra o Banco, por assédio moral, por eles barrarem o meu crescimento, a minha ascensão profissional. Porque foram 3 concursos, eu passei nos 3 e até agora nada de me chamarem. Porque tem que ter QI, quem indica, tem que ter indicação de alguém que manda. Como eu, no caso, não que não conheça, mas não sou de puxar o saco. Eu acho que se eu for promovido tem que ser pelo meu mérito e não porque alguém quis. Infelizmente no Banco o que acontece é justamente isso, a questão de indicação. Então eu penso em realmente entrar com uma ação (43 anos, sexo masculino, 16 anos em banco público, escriturário, entrevista 15).

Mendonça e Mendes²⁵ sinalizam os comportamentos de boicote como estratégias defensivas diante da injustiça e do sofrimento, que envolvem a negação, a racionalização, o individualismo e até o cinismo, conforme descritas por Dejourns²⁶.

²⁵ MENDONÇA & MENDES, 2004.

²⁶ DEJOURS, 1999.

O enfrentamento

Ao mesmo tempo em que o trabalho é o espaço de submissão e de dominação sobre o trabalhador, é igualmente o espaço de enfrentamento, de resistência e de construção da identidade e de luta pela dignidade²⁷.

As estratégias de resistências, no sentido de enfrentamento, passam por atitudes de questionamentos e intervenções concretas na realidade, com mobilização do coletivo. Este posicionamento se diferencia de atitudes de resignação e adaptação, expressões apáticas da postura de submissão, as quais visam à continuidade do *status quo* e à conservação dos relacionamentos interpessoais *saudáveis* para o trabalho, embora possam ser degradantes para os trabalhadores.

A autoconfiança e o apoio social são apontados como fatores que auxiliam na estruturação de estratégias de resistência²⁸. O sofrimento do qual trata a postura de resistência é da dimensão coletiva e não individual, pois descreve o insuportável naquilo que está vivendo o coletivo dos trabalhadores.

A postura de enfrentamento também foi identificada nesta pesquisa, conforme o caso relato a seguir.

CASO 07

30 anos, sexo masculino, trabalhando há 5 anos em um banco público, caixa, entrevista 29

Eu fiquei na função de tesoureiro um ano e meio. Um supervisor tinha me convidado para assumir esta função, embora eu não tivesse experiência alguma, pois trabalhava há pouco tempo no banco e não recebi qualquer tipo de treinamento para executar a nova tarefa. Desde o início percebi

²⁷ FARIA, 1987; DEJOURS, 2004; LANCMAN, 2004.

²⁸ LEYMAN, 1996.

que seria difícil gostar desse novo trabalho, pois a área era técnica e em um setor interno do banco. Era exatamente ao contrário do que eu desejava. Eu queria mesmo trabalhar na área de vendas, para atender ao público. Acabei aceitando o cargo meramente porque o salário era bem melhor. Trabalhei por um ano e meio sem muita motivação, esperando uma oportunidade para voltar ao atendimento, a lidar com o público. Era o que realmente interessava para mim, pois eu sabia que me dava bem e procurava sempre atualizar meus conhecimentos nesta área.

Surgiu então a oportunidade de voltar para a área de atendimento. Estava com todo o “pique”, com a máxima vontade de demonstrar serviço (...). Depois eu fiquei sabendo que, antes de eu começar a trabalhar na nova agência a gerente X. [geral] falou para todo mundo da agência ‘Vai chegar um funcionário muito bom aqui. Eu quero ver todo mundo se mexendo para ver quem consegue superá-lo. Já obtive informações e me disseram que ele é fera’ (...) Imagina que sem nem me conhecer as pessoas me julgavam como o ser mais arrogante da face da Terra.

Talvez o objetivo da gerente X. fosse fazer as pessoas começarem a se mexer, a produzir. Acho que ela não pensou que poderia me prejudicar. Meu primeiro dia na agência foi assim.

Cheguei no dia combinado, um pouco antes do meu horário, sem saber dos comentários da gerente a meu respeito. Logo percebi uns olhares “tortos”, algumas pessoas não me olharam quando fui apresentado e alguns apertavam a minha mão muito forte. Eu acho que era para descarregar suas energias.

Fui para o caixa. Eu estava radiante de felicidade. Eu tinha voltado a fazer o que eu gostava: falar com pessoas, trabalhar atendendo pessoas. Durante os 3 primeiros meses de trabalho ali vendi “a rodo”, muito mesmo. Estava disposto a mostrar serviço e estava conseguindo.

Um dia a gerente X. propôs que eu saísse do caixa e fosse para a área jurídica, um pouco mais complexa, voltada para o atendimento de empresa. O salário seria melhor e eu teria oportunidade de me relacionar com pessoas diferentes, de outro nível social. Eu não imaginava que a Y., que era gerente do jurídico, era uma das pessoas da agência que falava abertamente que eu era arrogante.

Depois que ela (gerente Y.) se tornou minha chefe percebi que várias vezes ela fingia que eu não estava por perto para boicotar informações. Escondia mesmo o jogo. Ela se fazia muito amiga minha para ficar me perguntando dos outros funcionários, do que eles sentiam. Tudo que era comentado ela usava nas avaliações de forma negativa. Um dia Y. alterou uns dados que eu tinha registrado e eu tive que pagar a diferença. A gerente geral X. também começou a me chamar a atenção frequentemente. Por mais que eu me dedicasse e mostrasse qualidade e quantidade sempre, somente os pontos negativos eram importantes. E, ainda, percebi que alguns colegas começaram a me tratar de forma diferente, ou pior, com indiferença.

Comecei a entrar em depressão e pensar em demissão. Fiquei muito irritado e tinha vontade de “socar” a cara do primeiro que levantasse a voz. Eu já não atendia às pessoas com cortesia como antes, chegava atrasado. Ao me levantar pela manhã, só de pensar, já desanimava. Era uma tortura ter de passar seis horas ou mais com aquelas pessoas, tornou-se insuportável.

Pedi para voltar para o caixa. Quanto antes eu saísse de lá, melhor. Ao retornar ao caixa, meus colegas começaram a abusar de mim, pedindo para atendê-los depois do horário e encaminhavam para mim documentos que tinham várias outras vias mais rápidas e fáceis. Eu não entendia isso. Eu suporrei calado. Mas eu não queria continuar no meio disso tudo e pensei em pedir transferência para outra agência

ou até em pedir demissão e tentar outra empresa, pois eu sabia que eu tinha potencial para isso. Chegou, então, o mês de setembro e a situação era a mesma. Me sentia excluído, já tinha tentado sair daquele ambiente, porém não me liberavam. Já estava perdendo as esperanças.

Veio a greve e eu pensei que o melhor que eu tinha para fazer era mobilizar meus colegas para mostrar-lhes a situação e pedir que se unissem. Na greve, consegui reconquistar meus colegas. Muitas conversas informais surgiram naquela semana e começamos a perceber que os problemas eram comuns a todos. Eu não me sentia sozinho. Este foi o “gancho” que eu precisava para mudar o jogo e trazer à tona toda a situação.

O ambiente continuava ruim, mas agora eu e meus colegas podíamos falar do que acontecia, compartilhar, o que nos fazia sentir melhor. A partir da semana da greve pudemos nos conhecer melhor, e ver quem realmente estava errado, quem fazia o “jogo sujo”. Muitos da agência também abriram os olhos e percebemos que podíamos fazer alguma coisa. A repercussão foi tão grande que conseguimos que H., a gerente da agência, fosse chamada na regional por causa disso. A muito custo, consegui minha transferência. Depois de dois anos tentando lidar com a situação, deixei a agência com a sensação de dever cumprido, de cabeça erguida, sabendo que os outros vão trabalhar ali mais protegidos ou, ao menos, mais alertas e prontos para se defender, além de poderem contar com outras pessoas.

O caso 07 descreve a rivalidade estimulada no coletivo como estratégia de gestão, via comparação dos pares e competição formalizada. O assédio moral está presente na relação com a gerente X e se evidencia na repetição dos seguintes comportamentos: críticas constantes ao trabalho, omissão de informações, manipulação das conversas e de dados. Esses comportamentos destrutivos e

repetitivos adquirem sentido em uma lógica de produção, que coloca o outro como concorrente. A gerente geral Y. e alguns pares participam das agressões. Os outros se silenciam no individualismo.

As repercussões das agressões se espalharam na vida profissional e pessoal, afetando negativamente o envolvimento e o vínculo com o trabalho, o equilíbrio e bem-estar emocional e a qualidade no atendimento aos clientes.

Quando as hostilidades ficaram intensas, a submissão passou a ser um posicionamento desconfortável para o trabalhador. O *ponto do insustentável* estava cada vez mais próximo. As primeiras alternativas de posicionamento diante da violência foram concretizadas na transferência de setor, como uma forma de evitação. Naquela situação concreta de trabalho, a mudança de setor não foi suficiente para cessar com a hostilidade. A demissão passou, então, a ser uma possível solução, antes não considerada, que foi ganhando sentido diante da repetição e da duração das agressões.

O trabalhador, mesmo enfraquecido na sua relação com colegas e com a organização, utilizou de um momento de greve para refazer os laços de cooperação e reverter o processo de assédio moral que estava vivenciando. As estratégias de evitação transformaram-se em mecanismos de enfrentamento, elaborados *com* e *para* o coletivo, a partir da mobilização da criatividade.

O trabalhador *sentinela* utilizou as possíveis lacunas no sistema de controle e sujeição dos trabalhadores, diante da mobilização coletiva da greve. Nesse contexto, a ação ocorreu nos espaços livres para inovações, reativando a dinâmica do reconhecimento, de maneira a transformar relações agressivas em cooperação.

As estratégias defensivas, estruturadas na forma de evitação, submissão ou confronto, não têm efeito na transformação da realidade e representam apenas uma operação mental de defesa contra a descompensação²⁹. A cooperação reafirma as referências internas e

²⁹ Dejours, 2004.

constrói a identidade, além de produzir ações passíveis de gerar transformação da realidade. A cooperação se mostrou, neste caso, como uma possibilidade de reverter a situação, sem o custo de adoecer ou desistir do seu trabalho, resistindo com dignidade.

O trabalho é o espaço de construção da identidade, de afirmação da dignidade, do reconhecimento, de trocas sociais de respeito, de prazer e de construção de sentido. A cooperação é a via pela qual o trabalho adquire essa função de desenvolvimento das capacidades humanas³⁰.

O estudo aqui apresentado sobre as formas de posicionamento do trabalhador diante do assédio moral e do assédio organizacional é uma análise inicial, que merece reflexões teóricas mais aprofundadas e estudos empíricos específicos. Esse é um tema relevante que pode sinalizar alternativas de transformação da realidade.

³⁰ Antunes, 2003.

Lis Andrea Soboll

CAPÍTULO 9

Comentários finais

O assédio moral e o assédio organizacional são práticas de violência psicológica no trabalho, definidas por condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais¹. A organização do trabalho apresenta elementos que desenham as especificidades dos espaços ocupacionais, que podem estimular, favorecer ou impedir a concretização de situações de violência psicológica. A forma como o trabalho vem sendo organizado e os valores predominantes na nossa sociedade são permissivos para que a agressividade e a lógica utilitária estejam presentes como um padrão nas nossas relações no trabalho.

Quando a análise do assédio moral e do assédio organizacional fica restrita ao âmbito individual, as motivações são encontradas na história pessoal, no padrão de personalidade e nas condições de saúde mental daqueles considerados vítimas ou agressores. É verdade que esse tipo de violência pode também ocorrer como resultado de uma psicopatologia individual, num contexto propício para seu desenvolvimento². Na hipótese de que o assédio

¹ OMS, 2002.

² HIRIGOYEN, 2002; KHALEF, 2003.

moral e o assédio organizacional tenham como fundamento básico uma psicopatologia individual, teríamos que reconhecer a existência de um colapso na saúde mental de diversos gestores e trabalhadores, de forma coletiva e simultânea nos últimos anos, para justificar tamanha incidência e aumento de casos. Nesse caso, bastaria o afastamento dos agressores para a erradicação da violência. Se as ações contra a violência ficam restritas à punição de agressores, o sistema de produção, que de fato organiza e estrutura essa prática, fica imune e na obscuridade.

Ainda que, equivocadamente, nos restringíssemos a analisar somente os determinantes individuais dessas práticas, é num contexto de trabalho e dentro de estruturas e normas organizacionais que eles se efetivam. Portanto, mesmo nessas circunstâncias, a empresa é co-responsável. Conforme as leis vigentes no Brasil³, é obrigação das empresas desenvolver ações, de intervenção e de prevenção, contra o assédio moral e outros tipos de violência no trabalho.

A consolidação de um processo de assédio moral ou organizacional transcende o perfil e a relação vítima-agressor, uma vez que se efetiva em uma rede de relações sociais que pode produzir comportamentos agressivos nas mais diferentes pessoas e grupos - independentemente de suas estruturas psíquicas particulares⁴. Tais atitudes e comportamentos são instituídos pelos modos de produção e de gestão do trabalho⁵. Os objetivos de rentabilidade, por si mesmos, não são suficientes para ensejar situações de assédio moral ou organizacional. Mas os meios utilizados com es-

³ Conforme a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), “comete falta grave o empregador que exigir serviços superiores às forças do empregado (artigo 483, alínea “a”), tratá-lo (diretamente ou através de superiores hierárquicos) com rigor excessivo (artigo 483, alínea “b”), colocá-lo em perigo manifesto de mal considerável (artigo 483, alínea “c”), descumprir as obrigações do contrato (artigo 483, alínea “d”), ou praticar contra ele ou pessoas de sua família atos lesivos da honra e da boa fama (artigo 483, alínea “e”) e ofensas físicas (artigo 483, alínea “f”) (GONÇALVES JÚNIOR, 2003).

⁴ MENDES, 2003.

⁵ MENDES, 2003.

ses propósitos podem ser inadequados e abusivos, a depender da forma como o trabalho está organizado, entre outros fatores.

Entende-se que a violência, de maneira geral, como as demais práticas sociais, pode e deve ser controlada⁶. As intervenções e políticas direcionadas para tratar da violência psicológica no trabalho devem estar voltadas para políticas e práticas organizacionais, de acordo com a cultura local, buscando espaços de reconstrução das solidariedades.⁷ A mesma estrutura que possibilita o exercício do assédio moral e do assédio organizacional pode ser acionada no combate e na prevenção a estas práticas.

As análises apresentadas neste livro acabam por se configurar como uma denúncia do refinamento da exploração, da degradação do ser humano e da submissão dos valores humanos e sociais à finalidade econômica e financeira, intensificados no mundo do trabalho atual. Essa discussão aponta sinais da era da “banalização do mal e da injustiça social”⁸ na qual estamos vivendo. O assédio moral e o assédio organizacional colocam-se apenas como evidências deste processo, como expressões da violência que no cotidiano estão articuladas com diversas outras.

Considerar violência certas práticas sociais está associado aos valores de liberdade, cidadania e direitos humanos, conquistas recentes na história da humanidade⁹. Há um longo caminho desde o momento em que se identifica uma *modalidade* de violência como um problema social até a elaboração de marcos teóricos compreensivos e da estruturação de decisões direcionadas para sua atenção e tratamento¹⁰. As discussões já existentes no Brasil sobre o assédio moral e o assédio organizacional sinalizam o processo de reconhecimento da violência psicológica como um problema social.

⁶ DOMENACH, 1981.

⁷ GOLD & CARBON, 2003; KHALEF, 2003.

⁸ Expressões formuladas por Hanna Arendt e Dejours.

⁹ DOMENACH, 1981.

¹⁰ SCIALPI, 2001:158.

Estamos ainda em fase estrutural de conscientização social e construção das ações de combate e enfrentamento.

Embora os modelos explicativos e de intervenção desenvolvidos em outros países nos auxiliem na compreensão da violência psicológica na realidade brasileira - e de fato precisam ser incorporados como referências no Brasil -, não são necessariamente suficientes no sentido de fundamentar ações transformadoras e de esclarecer as especificidades dessas práticas, em todas as suas dimensões, no nosso contexto. As pesquisas e experiências realizadas no Brasil são fundamentais para a construção de parâmetros orientadores das intervenções na nossa realidade. Profissionais de diversas áreas e abordagens têm muito a contribuir e podem auxiliar na promoção de relações mais saudáveis e na conscientização social.

“A violência, antes de ser um problema intelectual, é uma questão da práxis sociopolítica”¹¹. Aquilo que para o sujeito entrevistado é a sua vida, seu sofrimento e sua doença para pesquisadores e profissionais precisa transcender o *status* de um discurso, de uma teoria ou de um objeto de estudo, para ser observado como um problema social e humano, que demanda intervenções urgentes. Esses processos sociais devem ser tratados minimamente com o respeito e a seriedade condizentes com sua complexidade e relevância para a o ser humano e para a sociedade. Sensibilidade ao sofrimento do outro e análise apurada passam a ser pré-requisitos para aqueles que se aproximam das pessoas, das relações, dos sistemas e dos comportamentos envolvidos nos processos de assédio moral e de assédio organizacional.

Ainda precisamos enfrentar um importante obstáculo: a superficialidade degradante dos *nostros* vínculos, superficialidade que nos torna ainda mais vulneráveis à violência e ao adoecimento. Essa questão fica ainda mais complexa quando consideramos que “O problema é que a violência tem várias faces, (...), e que as correntes que aprisionam nem sempre estão onde acreditamos que

¹¹ MINAYO e SOUZA, 1998:528.

estejam. Assim acontece com o discurso do homem de lei ou de fé, do político ou do escritor, bem como do analista¹².

A violência é passível de ser praticada também no papel de pesquisador, profissional de saúde, formador de opinião, defensor da justiça, representante da divindade, colegas de trabalho, familiar ou amigo. Podemos ser agressivos por negligência e omissão, por despreparo profissional, por adesão ao discurso hegemônico sem um olhar crítico, por banalizar o sofrimento e a injustiça, por dispensar a sensibilidade e a afetividade como mediadores na relação com o outro.

*A arte de fazer sofrer*¹³ não é exclusiva de perversos, mal-intencionados e pode até ser perpetrada em relações que se propõem a ser espaços de ajuda. “Quando nos adaptamos à violência, procuramos normalizar o anormal e perdemos nossa capacidade de resistir, de defender os elementos da alma e da vida, que na nossa avaliação são mais valiosos.¹⁴”

Diante da violência existem quatro posturas possíveis: estimular, consentir, negligenciar ou combater. O combate à violência é a única postura que minimiza nossa participação nesses atos e nos distancia, ao menos um pouco, de sermos igualmente violentos como aqueles que promovem, aceitam ou se omitem. O combate à violência e a promoção de relações mais saudáveis pressupõe a construção de vínculos significativos e de espaços de trabalho e de vida com sentido. E esse é um grande desafio, colocado para todos nós, como coletividade. Para enfrentá-lo precisamos sair da “normopatia”, a doença de achar que tudo isso é normal¹⁵.

Este livro terá alcançado seu propósito se contribuir para a sensibilização e a conscientização de seus leitores sobre a existência e a complexidade da violência no trabalho e sobre as nossas responsabilidades e as nossas possibilidades de combatê-la.

¹² LÉVY, 2001:89.

¹³ FOUCAULT, 1987.

¹⁴ SCIALPI, 2001:179.

¹⁵ DEJOURS, 1999.

Lis Andrea Soboll

Referências bibliográficas

AGUIAR, A. (2003). *Assédio moral nas organizações: estudo de caso dos empregados demitidos e em litígio judicial trabalhista no estado da Bahia*. Dissertação de Mestrado, UNIFACS, Salvador, BA, Brasil.

ALVES, G. (2000). *O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo*. São Paulo: Boitempo Editorial/ FAPESP.

AMADO, G. (2000). Coesão organizacional e ilusão coletiva. In F. C. Motta & M. E. Freitas (Org.). *Vida psíquica e organização*. São Paulo: FGV.

ANTUNES, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.

_____ (2001). As formas de violência no trabalho e seus significados. In J. F. Silva, R. B. Lima & S. D. Rosso (Org.). *Violência e trabalho no Brasil*. Goiânia: UFG, Brasília: MNDH.

ANTUNES, R. (2003). *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, Canoínas: Unicamp.

ARAÚJO, A. R. (2006) O assédio organizacional. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

ARAÚJO, S. (2004). Portuguese adaptation of Negative Acts Questionnaire: Preliminary results. *4th. International conference on bullying and harassment in the workplace*. Bergen, Norway, (junho, 28-29).

ARAÚJO, T., Aquino, E., Menezes, G., Santos, C.O. & Aguiar, L. (2003). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadores de enfermagem. *Revista de Saúde Pública*. São Paulo, (agosto), 37 (4): pp 424-433.

ARENDDT, H (1983) *Eichmann em Jerusalém: um relato sobre a banalidade do mal*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

_____ (1994). *Sobre a violência*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.

BARRETO, M. (2000). *Uma Jornada de Humilhações*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

_____ (2001). Assédio Moral: violência psicológica que põe em risco sua vida. *Coleção Saúde do Trabalhador*. (6), São Paulo.

_____ (2002). Assédio moral: o risco invisível no mundo do trabalho. [periódico online]. *Jornal da Rede Feminina de Saúde*, junho, (25). Recuperado em 12 de novembro, 2004, de http://www.redesaude.org.br/jr25/html/body_jr25-margarida.html.

_____ (2003) *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC.

_____ (2004a) *Assédio moral*. Palestra apresentada no seminário de Violência Moral em 20 de novembro de 2004 no teatro do Colégio Estadual do Paraná, em Curitiba-PR. Recuperado em 8 de janeiro, 2005, de <http://www.app.com.br/portallapp/saude.php?id1=2>.

_____ (2004b) *Dignidade: Revista Violência, Saúde e Trabalho*. Maio, (1). São Paulo: Terra das Artes.

_____ (2005). *Assédio moral: a violência sutil – Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

BATISTA, A. S. (2003). *Violência “sem sangue” nos locais de trabalho*. Federação Nacional dos Engenheiros [internet]. Recuperado em 8 de janeiro, 2005, de <http://www.fne.org.br/opinioao/art28.htm>.

BLASS, L. M. S. A. (1989). Greve: uma festa (a paralisação nacional bancária de setembro de 1985 em São Paulo). *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo, pp. 244-268.

BORGES, L. H. (2000). Trabalho de caixa bancário, saúde mental e LER. In D. M. R. Glina & E. R. Rocha. *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: VK, pp.167-204.

BRANT, L. C. & Minayo-Gomez, C. A. (2004). Transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciências e Saúde Coletiva*. Rio de Janeiro, 9 (1).

BRAVERMAN, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. (3a ed). Rio de Janeiro: Guanabara.

CARNEIRO, S. A. M. (2000). *Trabalho e violência: relação de proximidade: violência a trabalhadores durante a jornada de trabalho, na Zona Norte de São Paulo*. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Departamento de Saúde Ambiental, São Paulo, SP, Brasil.

CASSITO, M. G., Fattorini, E., Giloli, R., Renzo, C & Gonik, V. (2004) Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. In R Gioli, M. A. Fingerhut & E. Kortum-Margot. (Ed.). *Série protección de la salud de los trabajadores*. Itália, 4, 1-38. Recuperado em 7 de novembro, 2005, de http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4sp.pdf.

CASTEL, R. (1998). *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes.

CASTEX, M. N. (1997). *Daño psíquico y otros temas forenses*. Buenos Aires: Tekne.

CHANLAT, J. (Org.). (1996). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. (Vol. III). São Paulo: Atlas.

CHAPPELL, D & Di Martino, V. (1998). *Violence at Work*. 1st ed. Geneva: International Labour Office.

_____, V. (1999) Violence at Work. *Asian-pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*.(ILO/OIT). April; 6(1). Recuperado em 14 de

agosto, 2006, de <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/violence/violwkvviolwk.pdf#search=%22VIOLENCE%20AT%20WORK%20%20Chappell%22>.

_____, V. (2006). *Violence at Work*. 3th ed. Geneva: International Labour Office - ILO/OIT.

CHAVES, M. E. C, Borges, L. H. & Bussacos, M. A. (1997) Desagradable, no deseado y cada vez más ilegal: el acoso sexual en el lugar de trabajo. *Trabajo, Revista de la OIT*. Mar, 19, pp 7-9.

CLEGG, S. (1992). Poder, linguagem e ação nas organizações. In J. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

COHN, A, Karsch, U. M. S., Hirano, S., Sato, A. (1985). *Acidentes do trabalho: uma forma de violência*. São Paulo: Brasiliense/CEDEC.

COOPER, C. L., & Swanson, N. (2002). *Workplace violence in the health sector: State of the art*. Geneva: International Labour Organization. Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/papers/health/state.pdf>.

COSTA, F. N. (2001) Êxodo dos bancários. *Folha de São Paulo*, [versão online]. São Paulo, 26 de fevereiro 26. Recuperado em 14 de junho, 2006, de <http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo164.htm>.

COWIE, H., Naylor, P, Smith, P. K., Rivers, I & Pereira, B. (2002). Measuring workplace bullying. *Aggression and Violent Behavior*.7, 35–51.

DEBORD, G. (1997). *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto.

DEJOURS, C. (1992). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez/Obóre.

_____. (1999). *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV.

_____. (2001). Désolation et harcèlement moral. *Le Monde*, Madri., (abril, 10), p. 10.

_____. (2004). Addendum – Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman, & L. I. Sznelwar (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15.

_____, Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Editora Atlas.

DEMARET, L. (2003). La acción sindical frente a la violencia en el trabajo. In OIT. *La violencia en el trabajo: Educación obrera*. Ginebra : Oficina internacional del trabajo/ OIT, 133. Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

DI MARTINO, V., Hoel, H. & Cooper, C. L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. FE/MCVT – EF/ILWC European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Recuperado em 9 de agosto, 2004, de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2002/109/en/1/ef02109en.pdf>.

DIEESE (1997). A globalização da economia e a informatização do sistema financeiro. [online]. *Boletim do DIEESE*, setembro, (198) Recuperado em 14 de junho, 2006, de <http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpset97.xml>.

_____. (2006). O lucro dos bancos em 2005. [publicação online]. *Notas Técnicas*. Abril, (18). Recuperado em 14 de junho, 2006, de <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec18lucroDosBancos.pdf>.

DIEESE/CBN/CUT (2001). *Os rostos dos bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro*. Recuperado em 4 de dezembro, 2005, de http://www.dieese.org.br/esp/estudos_perfis.xml.

DINIZ, M. H. (1998). *Curso de Direito Civil*. São Paulo: Saraiva.

DOMENACH, J. M. (1981). La violencia. In A. Joxe (org.). *La violencia y sus causas*. Paris: UNESCO, pp. 33-46.

DURAND, M. (2000). *Doença ocupacional: psicanálise e relações de trabalho*. Escuta: São Paulo.

EBERLE, D.A. (2007). *O assédio moral no trabalho: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho*. Monografia de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

EGE, H. (S/D). *Mobbing: caratteristiche, conseguenze, soluzioni*. Recuperado em 14 de junho, 2006, de http://www.mobbing-prima.it/princ_it.htm

EINARSEN, S. & Raknes, B. (1997). Harassment in the workplace and the victimisation of men. *Violence and Victims*. 12, 247-263.

_____ (2000). Harassment and Bullying At Work: A Review Of The Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*. 5 (4), 379-401.

_____ Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. London and New York: Taylor & Francis.

ELY, H. B. (1996). O Debate sobre Qualidade no Processo de Modernização dos Bancos. *Cadernos do Núcleo Temático Transformações do Mundo do Trabalho*. São Paulo: Escola Sindical São Paulo/CNM-CUT.

ENRIQUEZ, E. (1974). Imaginário social, recalamento e repressão nas organizações. *Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, 36-37 e 53-94.

_____ (2000). Vida psíquica e organização. In F. C. Motta & M. E. Freitas (Org.). *Vida Psíquica e Organização*. São Paulo: FGV.

_____ (2001a). Instituições, poder e “desconhecimento”. In J. N. Garcia (Org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta.

_____ (2001b). A interioridade está acabando? In M. N. Machado, E. Castro, J. N. Araújo & S. Roedel, S. (Org.). *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Belo Horizonte: Autêntica.

_____ (2004). O outro, semelhante ou inimigo. In A. Novaes (Org.). *Civilização e barbárie*. São Paulo: Companhia das Letras.

FARIA, J. H. (1987). *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. 1a. ed., v.1. Curitiba: Criar.

_____ (1997). *Tecnologia e processo de trabalho*. (2ª ed). Curitiba: UFPR.

_____ (2004). *Economia Política do Poder*. (Vol I, II e III). Curitiba: Juruá.

_____; Meneghetti, F. (2007) A instituição da violência nas relações de trabalho. In: J. H. de Faria (Org). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas.

FEBRABAN (2006). Dados do setor: colaboradores – perfil por cargo e gênero. [publicação online]. Recuperado em 9 de julho, 2006, de <http://www.febraban.org.br/Arquivo/Servicos/Dadosdosetor/2006/item08.asp>.

FERREIRA, J. B. (2007). *Trabalho, sofrimento e patologias sociais no trabalho: estudo com bancários e trabalhadores anistiados de uma empresa pública*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Brasília.

_____ (2008). A violência e o assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio. In: L. A. Soboll (Org). *Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

FERREIRA, M. C. & Mendes, A. M. (2003). *Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social Brasileira*. Brasília: Edições LPA.

FLEURY, M. T. L. (1996). *O simbólico nas relações do trabalho*. In M. T. L. Fleury & R. M. Fischer (Org). *Cultura e Poder nas organizações*. 2º ed. São Paulo: Atlas.

_____ (Org). (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

FOUCAULT, M. (1997). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.

FREITAS, M. E. (2001). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. [versão eletrônica]. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, abr-jun, 41(2).

_____, Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.

GIL, A. C. (1991). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

GLINA, D. M. & Rocha, L. E. (2000). *Saúde mental no trabalho: desafios e soluções*. São Paulo: VK.

GOES, A. (2003) *Qualificação profissional ou aquisição de competências? Tendências e perspectivas no setor bancário*. Dissertação de Mestrado, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

GOLD, D. & Caborn, J. (2003). SOLVE: La OIT combate la violencia en el trabajo. In OIT. *La violencia en el trabajo: Educacion obrera*. Genebra: Oficina

internacional del trabajo/ OIT, 133. Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

GONÇALVES Júnior, M. (2003). *Lei Municipal 13.288/02 (assédio moral): Aplicação subsidiária ao Direito do Trabalho*. Recuperado em 20 de junho, 2006, de .

GONZÁLVEZ, J. L. R. (2001). Psicoterapia de la crisis. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, Año XXI , Julio/Septiembre, pp. 35-53.

GRAHAM, I. (2003). Para acabar con el hostigamiento ¿es mejor legislar o negociar?. In OIT. *La violencia en el trabajo: Educación obrera*. Ginebra : Oficina internacional del trabajo/ OIT, 133. Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

GRISCI, C. L. I. & Bessi, V. G. (2003). Modos de trabalhar e de ser provenientes da organização do trabalho bancário reestruturado. *Anais do VIII Encontro Nacional de Estudos do Trabalho - ABET*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado em 15 de maio, 2006, de http://www.upf.tehe.br/cepeac/download/td_10_2004.pdf.

GRISCI, C. L. I. (2002). Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *Working paper*. UFRS/CAPES. [citado abril 2006].

GUEDES, M. N. (2003). *Terror Psicológico no Trabalho*. São Paulo: LTr.

HELOANI, R. (2003). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: a história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas.

_____ (2004). Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. [versão eletrônica] *RAE - Revista de Administração de Empresas*, janeiro-junho, 3(1).

_____ & Lancman, S. (2003). Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação. *Revista Produção*. Setembro-dezembro, 14(3), 77-86.

HIRIGOYEN, M. F. (2000). *Assédio moral: a violência perversa do cotidiano*. São Paulo: Bertrand do Brasil.

_____ (2002). *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. São Paulo: Bertrand do Brasil.

HUBERT, A. B. (2004). The measurement of mobbing at the work unit level. Introduction of Leiden's Mobbing Scale-II (LEMS-II). *4th. International conference on bullying and harassment in the workplace*. Bergen, Norway, (junho, 28-29).

IANNI, O. (1995). *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

IOS – Instituto Observatório Social. (2001). Banco Santander. *Comportamento Social e Trabalhista*. São Paulo: Bangraf /Observatório Social.

IOS – Instituto Observatório Social. (2002). [relatório executivo]. ABN AMRO. *Comportamento Social e Trabalhista*. São Paulo: Bangraf /Observatório Social.

IOS – Instituto Observatório Social. (2004). Mapa social, trabalhista e ambiental: HSBC. *Comportamento Social e Trabalhista*. Florianópolis: Instituto Observatório Social.

JACQUES, M. G. C. (2003). Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. *Psicologia e Sociedade*. Janeiro-junho, 15(1), 97-116.

JINKINGS, N. (1995). *O mistério de fazer dinheiro: automatização e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo/SEEB.

_____ (2002). *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro*. Campinas: Unicamp.

KHALEF, A. (2003). ¿Es la violencia en el trabajo una fatalidad? In: OIT. *La violencia en el trabajo: Educación obrera*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo/ OIT, 133. Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

LA TAILLE, Y. (2002). *Vergonha, a ferida moral*. Petrópolis: Vozes.

LANCMAN, S. (2004). O mundo do trabalho e a psicodinâmica do trabalho. In S. Lancman & L. I. Sznalwar (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, pp. 23-34.

- LARANGEIRA, S. M. G. (1997). Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*. Dezembro, (61).
- LAURELL, A. C. & Noriega, M. (1989). *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo: HUCITEC.
- LAZZAROTO, M. & Negri, A. (2001). *Trabalho imaterial: formas de vida e produção da subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A.
- LEITE, J. E. T. (1995) “Nós quem cara pálida?": a razão depois de Taylor. In E. Davel & J. Vasconcelos (Org.). *“Recursos” humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes.
- LÉVY, A. (2001). Violência, mudança e desconstrução. In: J. N. Araújo & T. C. Carreiro (Org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Fumec, pp. 75-89.
- LEYMANN, H. (1996). Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral (“Mobbing”) en el Trabajo. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- LIMA, R. (2001) O assédio moral, a microviolência do cotidiano – notas sobre o profascismo invisível. *Revista Urutagua* – Centro de Estudos sobre Intolerância – Tratenberg, Maringá-PR., (julho), 2. Recuperado em 8 de janeiro, 2005, de <http://www.uem.br/~urutagua/02ray.htm>.
- MACHADO, J. M. H. & Minayo-Gómez, C. S. (1994). Acidentes de trabalho: uma expressão da violência social. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, 10 (1), 74-87.
- MACIEL, R.H. & Gonçalves, R.C. (2008). Pesquisando o assédio moral: a questão do método e a validação do Negative Acts Questionary (NAQ) para o Brasil. In: L. A. Soboll. *Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- MARI, J. J. & Williams, P. (1985). A comparison of the validity of two psychiatric screening questionnaires (GHQ-12 and SRQ-20) in Brazil, using Relative Operating Characteristic (ROC) analysis. *Psychological Medicine*, 15, 651-659.
- MARX, K. (1978) *Capítulo Inédito D'O Capital: resultados do processo de produção imediato*. São Paulo: Ed. Ciências Humanas Ltda.

_____ (1996) *O capital: crítica da economia política*. (Vol. I). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

MENDES, A. M. (2003). Assédio moral e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia On-line*, Conselho Federal de Psicologia.(novembro). Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.pol.org.br/publicacoes/autores.cfm?autor=Ana%20Magnólia&tipo=Artigo>.

_____ (2004) Quando as estratégias de defesa utilizadas no ambiente de trabalho se tornam patológicas?. *Revista Psicologia On-line*, Conselho Federal de Psicologia,. (março). Recuperado em 18 de junho, 2006, de <http://www.pol.org.br/publicacoes/autores.cfm?autor=Ana%20Magnólia&tipo=Artigo>

MENDES, R. & Dias, E. C. (1991). Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, 25 (5), 341-9.

MENDONÇA, H. & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública no estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, Maringá, set-dez, 10(3), 489-498.

MERLOS, A. L. C. & Barbariné, N. (2002). Reestruturação produtiva no setor bancário brasileiro e sofrimento dos caixas executivos: um estudo de caso. *Psicologia & Sociedade*. Jan-jun,14 (1), 103-122.

MESSIAS, E. (2002). Violência no trabalho: mais uma epidemia norte-americana? *Psychiatry on Line Brazil*. Jan, (7). Recuperado em 8 de novembro, 2004, de www.polbr.med.br/arquivo/mess0102.htm.

MINAYO, M. C. S. (1993). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec/Abrasco.

_____ (2004) A difícil e lenta entrada da violência na agenda do setor saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, mai-jun; 20(3), 646-647.

_____, Minayo, M., & Souza, E. (1998). Violência e saúde como um campo interdisciplinar e de ação coletiva. *História, Ciência Saúde-Manguinhos*, Rio de Janeiro, v. IV, n. 3, p. 513-531.

Ministério da Previdência Social (2002). *Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho 2002*. Recuperado em 16 de junho, 2006, de http://www.previdenciasocial.gov.br/AEAT2002/11_08.asp.

MORENO, L. D. (2004). *Violência e capacidade para o trabalho entre trabalhadores de enfermagem*. Dissertação de Mestrado, Unicamp, Campinas, SP, Brasil.

Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2003). *La violencia en el trabajo: Educacion obrera*. Genebra: Oficina internacional del trabajo/ OIT, 133. Recuperado em 7 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

Organização Internacional do Trabalho – OIT. (2005). *Indicadores mundiais - Dia Mundial da Saúde e Segurança no Trabalho*. (abril, 28). Recuperado em 12 de agosto, 2005, de http://www.oitbrasil.org.br/htsites/safe_day/download/safeday_indicadores.pdf

Organización Internacional del Trabajo, Consejo Internacional de Enfermeras, Organización Mundial de la Salud e Internacional de Servicios Públicos – OIT/ CIE/OMS/ISP. (2002) *Directrices Marco para afrontar la Violencia Laboral en el sector de la salud*, Genebra. Recuperado em 8 de janeiro, 2005, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/papers/health/guidelines.pdf>

Organizacion Mundial de la Salud & Organizacion Panamericana de la Salud. (2003) *Informes finales del 44 Consejo Directivo*. 55ª Sesión del Comité Regional. Sep, 22-26. Genebra: OPS.

Organización Panamericana de la Salud. (2002). Informe Mundial sobre la violencia y la salud: resumen. Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud. Washington DC. Recuperado em 15 de junho, 2003, de http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/summary_es.pdf.

PAGÉS, M, Bonetti, M, Gaulejac, V. & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. 3a ed. São Paulo: Atlas.

PARÉS SOLIVA, M. (2003) “Violencia familiar por poderes”, *Intervención psico-social con víctimas de A.M.T.* Recuperado em 12 de setembro, 2005, de <http://acosomoral.org/pdf/Violenciapoderes.PDF>.

PERIMAKI-Dietrich, R. (2002). Violence at the workplace. *TutbNewsletter*. OIT, sept, 19, 19-20.

PITTA, A. (1991). *Hospital: dor e morte como ofício*. São Paulo: Ed. Hucitec.

POULANTZAS, N. (1975). *As classes sociais no capitalismo hoje*. Rio de Janeiro: Zahar.

REBOUÇAS, A.J.A. (2006). Gestão injuriosa. *Boletim da Saúde: Saúde do Trabalhador Bancário*. Porto Alegre: Escola de Saúde Pública/RS, v. 20, n. 1. jan/jun.

RENAUT, A. (2003). Acoso psicológico, nuevo mal vinculado a la organización del trabajo. In OIT. *La violencia en el trabajo: Educacion obrera*. Genebra: Oficina internacional del trabajo/ OIT; 4(133). Recuperado em 7 de junho, 2006, de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/133/index.htm>.

REZENDE, L. (2006). A deteriorização das relações de poder dentro do organismo empresarial: uma análise do assédio moral no contrato de trabalho. Dissertação de Mestrado em Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.

RICHARDSON, R. J. (1999). *Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

RIVERA y Revuelta, J.L.G. (2001). Psicoterapia de la Crisis. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*. Año XXI – Julio/Sept, p. 35-53.

ROSSO S. D., Barbosa, M. L. & Fernandes Filho, H. P.(2001). Intensidade do trabalho e acidentes. In J. F. Silva, R. B. Lima & S. D. Rosso (Org.). *Violência e trabalho no Brasil*. Goiânia: Ed. da Universidade Federal de Goiânia; Brasília: MNDH.

_____ & Freitas, C. E. S. (2001). A violência na história brasileira do trabalho. In J. F. Silva, R. B. Lima & S. D. Rosso (Org.). *Violência e trabalho no Brasil*. Goiânia: Ed. da Universidade Federal de Goiânia; Brasília: MNDH.

ROVINSKI, S. L. R. (2004). *Fundamentos da perícia psicológica forense*. São Paulo: Vetor.

SANTOS Jr, E. A., & Dias, E. C. (2004) Violência no trabalho: uma revisão da literatura. *Rev. Bras. Med. Trab.*, Belo Horizonte, jan-mar; 2(1): 36-54.

SATO, L. (2002). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. In W. Codó & M. G. Jaques. *Leituras em saúde mental e trabalho*. Petrópolis: Vozes.

SAUAYA, D. (2003). *Salud mental y trabajo: historia vital del trabajo un dispositivo psicosocial*. Buenos Aires: Lugar.

SCHRAIBER, L., D'Oliveira, A., & Couto, M. (2006) Violência e Saúde: estudos científicos recentes. *Revista de Saúde Pública*, São Paulo, v. 40, ago.

SCIALPI, D. (2001). Violências em la administración pública: casos y miradas para pensar la administración pública como ámbito laboral. 2ª ed. Argentina: Catálogos.

SEGNINI, L. R. P. (1999) Reestruturação nos Bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. *Educação & Sociedade*. ago (67), 183-209.

SENNETT, R. (2002). *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record.

SOARES, A. (2002). *Quand le travail deviente indécent: le harcelement psychologique au travail*. Montreal: Janvier.

—————(2004) *Comme 2+2=5: le harcèlement psychologique chez les ingénieur(e)s d'Hydro- Québec*. Montreal: Université du Québec à Montreal.

SOBOLL, L. A. (2004) Assédio Moral, estratégias de gestão e relações de poder. *Dignidade: Revista Violência, Saúde e Trabalho*. Maio, (1), pp. 29-31. São Paulo: Terra das Artes.

—————(2006). Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário. Tese de Doutorado em Medicina Preventiva, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

—————(2007). A disciplina como “coação da conformidade”: um olhar para a submissão no trabalho. In: A. M. Mendes, S. C. C. Lima & E. P. Facas (Org). *Diálogos em psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.

_____ (2008a). *Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

_____ (2008b). Assédio moral no Brasil: a origem da ampliação conceitual e suas repercussões. In L. A. Soboll (Org). *Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

_____ & Gosdal, T. (no prelo). *Violência no Trabalho*. São Paulo: LTR.

_____ & Heloani, J.R (2007). Interfaces da violência entre o trabalho e a família. In R. A. Romaro & C. G. Capitão (Org). *Faces da violência: aproximações, pesquisas e reflexões*. São Paulo: Vetor.

STELKO, M., Pinheiro, P., & Soboll, L.A. (2008). Análise das denúncias de assédio moral encaminhadas à ouvidoria do ministério do trabalho e emprego no Brasil: uma análise marxista. In L. A. Soboll (Org). *Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

SOUZA, E. R., Assis, S. G. & Silva, C. M. F. P. (1997). Violência no município do Rio de Janeiro. *Cadernos de Saúde Pública*, 2, 19-41.

UE/FSE – Union Européenne/ Fonds Social Européen. (2003). *Violences au travail, Harcelement moral et sexuel*. Recuperado em 15 de agosto, 2005, de <http://hesa.etui-rehs.org/uk/dossiers/files/Harc%C3%A8lement%20moral%20et%20sexuel.pdf>.

VERGARA, S. C. (1998). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

VIANA, N. A. (2001). A inspeção do trabalho e a violência nas relações de trabalho. In J. F. Silva, R. B. Lima & S. D. Rosso (Org). *Violência e trabalho no Brasil*. Goiânia: Ed. da Universidade Federal de Goiânia; Brasília: MNDH.

VIOLÊNCIA, Saúde e Direitos Humanos. Dicionário de Violência contra a mulher. (2003). São Paulo. Recuperado em 18 de janeiro, 2005, de <http://www.mulheres.org.br/violencia/artigos04.html>.

VOGEL, L. (2002). Psychological harassment at work and the law, Wanted: an integrated whole-workforce approach in workplace health policy. National Initiatives. *Tutb newsletter*. Setembro,1(9).

VRIES, M. F. R. (1992) A inveja, grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

WARSHAW, L. J. (1998). Violence in the workplace. In ILO/International Labour Organization (Org). *Encyclopedia of occupational health and safety* [CD-ROM]. (4a ed.). Geneva: ILO Publications.

WORLD Health Organization. (1996) *Global Consultation on Violence and Health. Violence: a public health priority*. Geneva: World Health Organization.

YIN, R. (2001). *Estudo de Caso*. Porto Alegre: Bookman.

ZAPT, D. & EINARSEN, S. (2004). Mobbing at work: escalated conflicts in organizations. In S. Fox & P. E. Spector (Ed). *Counterproductive work behavior: investigations of actors and targets*. Washington DC: Hardcover.

Lis Andrea Sobrin