

**FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO EM SERVIÇO SOCIAL**

**SANDRO ARTUR FERREIRA RODRIGUES**

**TRABALHANDO NO LIMITE: VIOLÊNCIA  
ORGANIZACIONAL E ASSÉDIO MORAL  
NA CATEGORIA BANCÁRIA**

**Porto Alegre  
2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SANDRO ARTUR FERREIRA RODRIGUES

**TRABALHANDO NO LIMITE: VIOLÊNCIA  
ORGANIZACIONALE ASSÉDIO MORAL  
NA CATEGORIA BANCÁRIA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Serviço Social da Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Lúcia Suárez Maciel

Porto Alegre

2009

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

**R696t** Rodrigues, Sandro Artur Ferreira  
Trabalhando no limite: violência organizacional e  
assédio moral na categoria bancária. / Sandro Artur  
Ferreira Rodrigues. – Porto Alegre, 2009.  
111 f.

Dissertação (Mestrado em Serviço Social) –  
Faculdade de Serviço Social, PUCRS.  
Orientação: Prof. Dra. Ana Lúcia Suárez Maciel.

1. Assédio Moral. 2. Violência Organizacional.  
3. Trabalho Bancário. I. Maciel, Ana Lúcia Suárez.  
II. Título.

**CDD 616.858**

Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437

SANDRO ARTUR FERREIRA RODRIGUES

**TRABALHANDO NO LIMITE: VIOLÊNCIA  
ORGANIZACIONALE ASSÉDIO MORAL  
NA CATEGORIA BANCÁRIA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Serviço Social do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Serviço Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 31.de março .de 2009.

Comissão Examinadora:

---

Profa. Dra. Ana Lúcia Suarez Maciel (PUC)

---

Profa. Dra. Jussara Maria Rosa Mendes (PUC)

---

Prof. Dr. Cláudio Pinho Mazzilli (UFRGS)

## **AGRADECIMENTOS**

**Expresso meus agradecimentos:**

**À professora Ana Maciel, minha orientadora, pela acolhida e pelo apoio constante, elementos fundamentais para a concretização desta dissertação.**

**À professora Jussara Mendes, por estar sempre presente, estimulando e contribuindo com sua experiência.**

**Ao professor Cláudio Mazzilli, por suas importantes contribuições e por sua participação na banca examinadora.**

**Aos professores da Faculdade de Serviço Social, em especial do Nest (Núcleo de Estudos em Saúde e Trabalho), pela dedicação com a qual contribuíram para conclusão deste estudo.**

**Aos colegas do Mestrado e da Secretaria do Serviço Social que colaboraram para o amadurecimento, desenvolvimento deste estudo e vivências compartilhadas.**

**Aos bancários, em particular aos participantes desta pesquisa.**

**Ao Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, que entenderam a importância da pesquisa e garantiram o acesso aos documentos para o estudo.**

**A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.**

**“A maneira como as coisas se  
apresentam não é a maneira como elas são.  
Se as coisas fossem como se apresentam, a ciência inteira não existiria”.**

Karl Marx

## RESUMO

O estudo investiga o assédio moral, objetivando analisar as relações entre violência organizacional e assédio moral na gestão de uma organização bancária. Compreende-se que o assédio moral é uma expressão da violência organizacional que o atual modelo de organização e gestão do trabalho vem impondo aos trabalhadores, em particular à categoria dos bancários que foram os sujeitos deste estudo. Trata-se de um estudo qualitativo, baseado em um referencial teórico dialético-crítico, que seguiu o seguinte percurso metodológico: entrevista individual, pesquisa documental, entrevista coletiva. Como principais resultados do estudo, apontam-se: a possibilidade de dar visibilidade às questões referentes ao adoecimento do bancário, decorrente das (nem tão) novas formas de organização do trabalho; a diminuição dos postos de trabalho; as longas jornadas; a multifuncionalidade; a diminuição da autonomia; a apropriação da subjetividade do trabalhador; as privatizações; as terceirizações; o assédio moral e a própria degradação do trabalho. Conclui-se que, a partir do atual modelo de organização e gestão do trabalho, passam a vir à tona os efeitos sobre os bancários, entre os quais destaca-se o assédio moral que, por sua vez, precariza as condições de trabalho, gerando sofrimento e insegurança a esses trabalhadores. Descortinar a realidade da categoria dos bancários nos possibilitou explicitar o engajamento social e político com essa situação e tornar condizente com as exigências que a produção do conhecimento, no âmbito das ciências sociais, está a exigir dos seus pesquisadores.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Violência organizacional. Trabalho bancário.

## ABSTRACT

This study has investigated bullying, aiming to analyze the relations between organizational violence and bullying in the management of a bank organization. Bullying has been understood as an expression of organizational violence that the current model of organization and work management has been imposing to employees, particularly to the category of bank employees that were the subjects of this study. This is a qualitative study, based on a dialectic-critical theoretical referential that followed this methodological course: individual interview, documented research, and collective interview. As the main results of this study, we may indicate: the possibility of providing visibility to questions referring to the bank compromising, arising from (not so much) new forms of work organization; work positions decreasing; long work shifts; multi-functionality; autonomy decreasing; appropriation of employee's subjectivity; privatizations; outsourcings; bullying and work degradation itself. We may conclude that, the effects on bank employees have arisen from the current model of organization and work management, among which bullying has been highlighted, once it has damaged the employees' work conditions, generating suffering and insecurity to them. Therefore, by showing the reality of the bank employees' category, it was possible to demonstrate the social and political engagement with this situation and make it in accordance with the demands that the knowledge production, in the social sciences scope, is to require from its researchers.

**Key words:** Bullying. Organizational violence. Bank work.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Descrição dos entrevistados .....	60
Figura 1 - Condições de trabalho do banco .....	78

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Principais fatores de riscos à saúde conforme a pesquisa do referido Banco .....	55
Tabela 2 - Principais fatores de riscos à saúde conforme a percepção dos bancários do Banco X .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 ORGANIZAÇÃO, GESTÃO NO TRABALHO E ASSÉDIO MORAL</b> .....	14
2.1 ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO QUE INTENSIFICAM A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL .....	16
2.2 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO .....	18
2.3 CONTROLE E EXPLORAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO.....	22
2.4 CONCEITO DO ASSÉDIO MORAL .....	28
2.5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO E A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL.....	31
2.6 ASSÉDIO MORAL COMO EXPRESSÃO DA VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL ....	35
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1 PROBLEMA, QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
<b>3.2.1 Categorias</b> .....	41
3.2.1.1 Contradição .....	41
3.2.1.2 Totalidade .....	43
3.2.1.3 Historicidade .....	44
<b>3.2.2 Sujeitos da pesquisa</b> .....	45
<b>3.2.3 Técnica de coleta de dados</b> .....	46
3.2.3.1 Entrevista Individual .....	46
3.2.3.2 Pesquisa Documental.....	47
3.2.3.3 Entrevista Coletiva .....	47
3.3 TÉCNICA DE INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	48
<b>4 RESULTADOS DO ESTUDO</b> .....	52
4.1 PROJETO OPERAÇÃO DE OLHO NA SAÚDE .....	52

<b>4.1.1 Sistema de Informação em Saúde do Trabalhador (SINDISIST)</b> .....	57
<b>4.1.2 O sistema de informação permite obter</b> .....	58
<b>4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS</b> .....	59
<b>4.2.1 Descrição dos entrevistados</b> .....	60
<b>4.3 PRESSÃO: TRABALHANDO NO LIMITE</b> .....	62
<b>4.4 O EXCESSO DE TRABALHO</b> .....	63
<b>4.5 PRESSÃO PARA ATINGIREM METAS</b> .....	64
<b>4.6 MEDO</b> .....	65
<b>4.7 VIOLÊNCIA NO TRABALHO</b> .....	67
<b>4.8 SOFRIMENTO NO TRABALHO</b> .....	75
<b>5 ASSÉDIO MORAL, ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> .....	77
<b>5.1 EQUÍVOCOS NOS CONCEITOS DE ASSÉDIO MORAL E DE VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL</b> .....	79
<b>6 POSTURA DO TRABALHADOR DIANTE DA VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÕES DO ESTUDO</b> .....	83
<b>6.1 BANCÁRIO INFORMADO: “LUTE POR SEUS DIREITOS”</b> .....	84
<b>6.2 ATUAÇÃO SINDICAL: FUNDAMENTOS JURÍDICOS</b> .....	87
<b>6.3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA</b> .....	88
<b>6.4 LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA E ACIDENTÁRIA</b> .....	89
<b>7 SUGESTÕES PARA ORGANIZAÇÃO SINDICAL</b> .....	90
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	92
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	98

<b>APÊNDICES</b> .....	107
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista .....	108
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	110

## 1 INTRODUÇÃO

Fazer um estudo sobre a temática “Trabalhando no Limite: Violência Organizacional e Assédio Moral na Categoria Bancária”, cujo objetivo é analisar as relações entre violência organizacional e assédio moral na gestão de uma organização bancária, é desvendar a lógica de uma sociedade que incentiva o individualismo, a competitividade e a violação da ética nas relações pessoais e do trabalho. Escrever sobre a temática *Assédio Moral* é um desafio decorrente de minha própria vivência profissional como bancário e sindicalista, é dar respostas sobre as razões que transformaram os bancários numa categoria tão oprimida do novo mundo do trabalho, solicitando, simultaneamente, um posicionamento teórico/prático e um compromisso com as demandas sociais a partir de minha prática profissional e militância no movimento sindical.

A temática de meu estudo – **Trabalhando no Limite: Violência Organizacional e Assédio Moral na Categoria Bancária** - está dentro da linha de pesquisa da Pós-Graduação em Serviço Social desta universidade, intitulada Serviço Social e Políticas Sociais, e a área de concentração é Serviço Social, Políticas e Processos Sociais.

A categoria bancária, ao longo dos últimos anos, vem sendo estudada sob vários aspectos e por diversos profissionais de diferentes áreas. Estudos que contemplam a reestruturação produtiva, práticas gerenciais, desemprego, mudanças tecnológicas e seus efeitos sobre os bancários (como, por exemplo, a alta incidência das Lesões por Esforços Repetitivos - LER/DORT), - assédio moral, precarização das condições de trabalho, sofrimento mental e insegurança - têm contribuído para que possamos propor estratégias de enfrentamento a esta realidade. Este estudo aborda, dentro desta perspectiva, a forma de agressão à saúde física e mental denominada *Assédio Moral*, visando a focar a violência organizacional do trabalho e a maneira como esse é organizado, pois o assédio moral também pode ser relacionado à subordinação e à precarização do trabalho.

O presente trabalho e o resultado deste estudo estão apresentados nesta dissertação, a partir da seguinte estrutura. O segundo capítulo apresenta a precarização das condições do trabalho bancário, o controle e a exploração do trabalhador bancário, o conceito do assédio moral, a organização do trabalho

bancário e a prática do assédio moral, e também o assédio moral no contexto da violência organizacional. O terceiro capítulo apresenta os aspectos metodológicos que descrevem o processo e as etapas de realização da pesquisa, as categorias analíticas de referência, os métodos de tratamento dos dados. O quarto capítulo contém a análise e a discussão dos resultados, descrição do Projeto de vigilância à saúde e às condições de trabalho, desenvolvido através de parceria entre o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, a UFRGS e Ministério da Saúde em 2004. A atividade prevista no projeto acima citado, objetiva, através de técnica de grupo focal, traçar um perfil das condições de trabalho em diferentes instituições bancárias. Há, também, um detalhamento das configurações atuais da organização do trabalho bancário, incluindo determinantes de trabalhadores no limite, excesso de trabalho, pressão para atingirem metas, medo, além da violência e do sofrimento no trabalho. No quinto capítulo destacam-se a relação entre assédio moral, estratégias de gestão e organização do trabalho além de equívocos nos conceitos de assédio moral e violência organizacional. No sexto capítulo, a postura do trabalhador diante da violência organizacional a importância da informação na luta pelos direitos dos trabalhadores e fundamentos jurídicos. Como desdobramento destas questões sugestões para a organização sindical está no capítulo 07 e as considerações finais no oitavo capítulo.

Portanto, dar visibilidade às questões referentes ao adoecimento do bancário, decorrente das (nem tão) novas formas de organização do trabalho, da diminuição dos postos de trabalho, das longas jornadas, da multifuncionalidade, da diminuição da autonomia, da apropriação da subjetividade do trabalhador, das privatizações, das terceirizações, do assédio moral e da própria degradação do trabalho confere a este estudo um engajamento social e político condizente com a produção do conhecimento exigido em nível de mestrado.

## 2 ORGANIZAÇÃO, GESTÃO NO TRABALHO E ASSÉDIO MORAL

Neste capítulo abordaremos aspectos das condições do trabalho, recuperando aspectos históricos que compõem a organização do trabalho bancário no contexto atual. Precarização, violência, exploração, desemprego e exclusão social são elementos presentes na sociedade contemporânea, desenhada pelo neoliberalismo e pela reestruturação produtiva. Estes movimentos se repetem nas relações sociais de produção e se expressam nas diversas formas de violência presentes nas situações objetivas de trabalho.

As técnicas de gestão têm o propósito de controlar o processo de produção e os trabalhadores, para que estes assimilem os valores de desempenho das tarefas e contribuam para o processo de trabalho (FARIA, 1997). O assédio moral é estratégico às finalidades organizacionais e aparece de duas formas:

- a) assédio moral estratégico: tem o objetivo de reduzir o quadro de pessoal, com baixos custos, ou de eliminar trabalhadores, com uma estratégia de renovação do quadro de funcionários (HIRIGOYEN, 2002; GUEDES, 2003).

Na lógica dominante do sistema organizacional, adotada por alguns representantes, há predomínio de uma visão estritamente econômica e de relações utilitárias, nas quais o outro é um objeto descartável (ENRIQUEZ, 2000, 2004). O assédio moral estratégico é uma conduta passível de ser praticada dentro deste padrão ético;

- b) inibição dos questionamentos e das mobilizações coletivas: A violência organizacional, mesmo quando concretizada na forma de assédio moral, não é um processo direcionado exclusivamente para um único indivíduo, mas afeta igualmente o coletivo dos trabalhadores, tanto na dimensão política como na dimensão da saúde.

Ramirez (2003, p. 2) ressalta que “o poder é exercido por quem oferece o trabalho ao que está em relações de dependência e subordinação”. Para o autor, o assédio moral “é propiciado pelo elemento poder nas relações de trabalho, o qual pode centralizar ao seu redor uma parte do coletivo com finalidade de propiciar um ambiente hostil e desestabilizador [...]”. Assim o assédio moral apresenta-se como uma forma de abuso no exercício do poder, que pode mobilizar o coletivo contra um

trabalhador, excluindo aquele que representa ameaça para a estabilidade do controle e da dominação.

A violência organizacional no ambiente de trabalho reforça o individualismo e o isolamento, segmenta e desmobiliza o coletivo dos trabalhadores e interfere no padrão de solidariedade entre os pares, deixando os trabalhadores ainda mais solitários, sem possibilidades reais de luta, apáticos, submissos e acuados. Dessa forma, o foco de análise são as relações de poder que transcendem a dimensão interpessoal e se encontram no âmbito do poder organizacional. Ao fragmentar o coletivo dos trabalhadores, as reivindicações e as mobilizações do coletivo tornam-se fadadas a ficar na obscuridade e a dominação encontra caminho livre para ser ampliada.

Além de inibir mobilizações e questionamentos por parte do coletivo dos trabalhadores, a prática do assédio moral diferencia o comportamento adequado do comportamento inadequado, realizando a “coação da conformidade” (FOUCAULT, 2000), impondo a padronização comportamental e individualizando o controle. O assédio moral aparece como uma punição aos que não se enquadram na lógica dominante da organização, lógica esta internalizada pelos que praticam a violência.

Para Foucault (2000, p. 182):

A punição é uma técnica de coerção dos indivíduos, com o objetivo de torná-los seres obedientes, sujeitos aos hábitos, às regras, às ordens as quais funcionam automaticamente dentro deles. Ao punir os que se desviam do padrão desejado, automaticamente se esclarecem as regras não-ditas, presentes na dinâmica organizacional, as quais são internalizadas pelos trabalhadores.

A utilização da disciplina como processo de transformação de indivíduos, segundo Foucault (1975, p. 127):

Deve-se ao caráter de formação de uma relação que no mesmo mecanismo torna os indivíduos tanto mais obedientes quanto mais úteis. O corpo humano entra numa maquinaria de poder que o esquadriha, o desarticula e o recompõe, ela define como se pode ter domínio sobre o corpo de outros, não simplesmente para que façam o que se quer, mas para que se operem como se quer, com a rapidez e eficácia que se determina. A disciplina fabrica corpos submissos e exercitados, corpos dóceis.

A disciplina fabrica indivíduos, ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumento de seu exercício. O assédio moral, então, contribui com o processo disciplinar dentro das organizações, caracterizando-se como uma estratégia de gestão.

## 2.1 ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO QUE INTENSIFICAM A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral e a violência organizacional se estabelecem nas relações sociais e, portanto, são definidas não por um dos participantes da relação, mas por condicionantes individuais, grupais, organizacionais e sociais (OMS, 2002).

Se o foco de análise do assédio moral se restringir ao âmbito do indivíduo, as origens serão encontradas exclusivamente na sua história pessoal e no padrão de personalidade. De fato, conforme havia especificado Hirigoyen (2002), esse tipo de violência pode também ocorrer como resultado de uma psicopatologia individual, num contexto propício para seu desenvolvimento.

Se considerarmos que o assédio moral tem origem numa psicopatologia individual, diante do aumento dos casos desse tipo de violência no trabalho teríamos um colapso na saúde mental de diversos gestores, de forma coletiva e simultânea nos últimos anos, o que justificaria, então, esse processo. Uma das causas possíveis do assédio moral são as psicopatologias, mas estas não são as responsáveis pela ocorrência de todas as situações desse tipo de violência. Se nos restringíssemos a analisar somente os determinantes individuais do assédio, é num contexto de trabalho e dentro de estruturas, normas e regras organizacionais que ele se efetiva. Portanto, mesmo nessas circunstâncias, a organização do trabalho é corresponsável, seja por conivência, por negligência ou por permissividade. É obrigação da organização desenvolver ações, de intervenção e de prevenção, contra o assédio moral no trabalho.

Mais do que permitir que a violência aconteça, alguns aspectos da forma como o trabalho está organizado podem estimular a ocorrência do assédio moral. “O objetivo de rentabilidade não conduz por si mesmo ao assédio moral, mas são os meios para se chegar a ele que podem fazê-lo” (HIRIGOYEN, 2002, p. 204).

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).

A organização do trabalho bancário (SOBOLL, 2008) favorece a ocorrência do assédio moral especialmente pela natureza do sistema disciplinar, estruturado na existência de quatro mecanismos efetivados principalmente em relação à atividade de venda de produtos: disciplina do sucesso, disciplina da fome, disciplina do medo e disciplina da vergonha.

Esse sistema de punição e recompensa estimula a competição entre os pares. A exposição de resultados, comparativamente articulado com humilhações, enfraquece os vínculos de solidariedade e promove a cisão do coletivo, individualizando os trabalhadores. O enfraquecimento das relações interpessoais dentro do trabalho favorece o isolamento.

O isolamento é fator que leva à desestabilização do trabalhador quando este está sendo agredido. O vínculo superficial com os pares não possibilita que a pessoa hostilizada identifique o que é injusto e o que de fato ocorre por sua responsabilidade ou culpa (DEJOURS, 2002). 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. Então, o sistema disciplinar do trabalho bancário que favorece a ocorrência do assédio moral é aquele que individualiza, instala a competição entre os pares, estimula as humilhações mútuas.

Assim o trabalhador fica sem referencial dentro da organização para romper com o ciclo da violência. Esse sistema também é propício para a prática do assédio moral por deixar brechas à ação de gestores ou trabalhadores mal-intencionados, que se aproveitam do sistema organizacional para perpetrar a violência com intenção de causar dano. Ao banalizar a violência e legitimar a prática da violência na forma de gestão por injúrias ou por estresse, o assédio moral fica diluído e é incorporado apenas como mais uma expressão da violência organizacional, justificadas pela necessidade e pela razão, sem evidenciar sua intenção de

destruição do outro. Dessa forma que a organização do trabalho favorece a ocorrência do assédio moral ao aceitar a prática da violência organizacional como estratégia de gestão, na forma de gestão despótica e autoritária de gestão por ameaças, por injúrias ou por estresse, entre outras. As características do fenômeno do assédio moral ajudam a esclarecer qualquer dúvida ainda existente sobre a maneira como a organização do trabalho favorece a prática desses abusos morais, independentemente de suas causas primárias. O assédio moral se caracteriza pela repetição e pela duração dos atos de agressividade psicológica (SOBOLL, 2008).

Ainda que este seja um fenômeno sutil, perpetrado com “luvas” (HELOANI, 2004), que não deixa marcas visíveis, em algum momento essas ações se revelam para além da relação dual “vítima-agressor”. 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 desses atos, persistentes por meses, só acontecem se a organização se apresentar cúmplice ou negligente diante da violência inicial. Assim podemos concluir que em todos os casos de assédio moral há, minimamente, conivência ou negligência organizacional.

## 2.2 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO

As transformações ocorridas no mundo do trabalho no século passado e nos dias atuais trazem desafios imensos aos trabalhadores e estudiosos das questões relacionadas a esse mundo. Diante do desafio de encontrar os caminhos e de entender a realidade objetiva e subjetiva a que estão submetidos os sujeitos desta pesquisa, propomos um estudo sobre a realidade vivenciada nos locais de trabalho, mais precisamente sobre a relação entre violência organizacional e assédio moral.

Conforme Xavier (1998), a impressão que quase todos temos acerca do trabalho bancário é de que ele se realiza em ambiente limpo, sem nenhuma periculosidade, grau de insalubridade ou pressão psicológica, principalmente se comparado às condições de vários outros ramos de atividade, especialmente em

países do Terceiro Mundo, como o nosso. No entanto, os problemas de saúde gerados pelo trabalho na categoria dos bancários têm atingido proporções bastante significativas nos últimos anos, principalmente após a introdução de novas tecnologias no setor e a precarização do trabalho.

A atividade bancária é executada sob forte pressão, representada pelo alto volume de trabalho, pelo público a ser atendido ou, ainda, pelo cumprimento de prazos rígidos, o que obriga os bancários a exercerem tarefas em ritmo acelerado, eliminando pausas, especialmente nos chamados períodos de “pique”. Ao mesmo tempo, novas formas de gerenciamento estimulam a competitividade, incrementam mais ainda as exigências de produtividade e de dedicação ao banco, levando bancários a uma enorme intensificação do trabalho, mesmo que com crescente diminuição de pessoal. A precarização do trabalho através da chamada flexibilização do trabalho - modo de maximizar os lucros com diminuição de custos trabalhistas, escapando da pressão sindical e ampliando ainda mais a autonomia nas práticas de demissão tem garantido o **ideário neoliberal**<sup>1</sup>. Essa precarização do trabalho se manifesta através da terceirização e do uso irregular dos estágios, largamente praticados pelos bancos. Isso gera entre os bancários o medo do desemprego, que é constante nos ambientes de trabalho e é utilizado como instrumento gerencial para ampliar exigências. A lógica é: “Se você não quer trabalhar, tem gente esperando o seu lugar!”.

---

<sup>1</sup> **Ideário neoliberal** – representa uma tentativa de adaptar os princípios do liberalismo econômico às condições do capitalismo moderno. Os neoliberais acreditam que a vida econômica é regida por uma ordem natural formada a partir das livres decisões individuais e cuja mola-mestra é o mecanismo dos preços. Entretanto, defendem o disciplinamento da economia de mercado, não para asfixiá-la, mas para garantir-lhe sobrevivência, pois, ao contrário dos antigos liberais, não acreditam na autodisciplina espontânea do sistema. Assim, por exemplo, para que o mecanismo de preços exista ou se torne possível, é imprescindível assegurar a estabilidade financeira e monetária: sem isso, o movimento dos preços tornar-se-ia viciado. O disciplinamento da ordem econômica seria feito pelo Estado, para combater os excessos da livre-concorrência, e pela criação dos chamados mercados concorrenciais, do tipo do Mercado Comum Europeu. Alguns adeptos do neoliberalismo pregam a defesa da pequena empresa e o combate aos grandes monopólios, nas linhas das leis antitrustes dos Estados Unidos. No plano social, o neoliberalismo defende a limitação da herança e das grandes fortunas e o estabelecimento de condições de igualdade que possibilitem a concorrência. Atualmente, o termo vem sendo aplicado àqueles que defendem a livre atuação das forças de mercado, o término do intervencionismo do Estado, a privatização das empresas estatais e até mesmo de alguns serviços públicos essenciais, a abertura da economia e sua integração mais intensa no mercado mundial (Dicionário de Economia do Século XXI – Paulo Sandroni).

Às vezes, quando surpreendemos os trabalhadores em atividade durante as horas das refeições ou durante outras horas ilegais, é dada a desculpa de que estes não querem de modo algum abandonar a fábrica e é necessário coagi-los a interromper seu trabalho (limpeza de máquinas, etc.) Mas se os braços permanecem nas fábricas depois de parada a maquinaria, isso acontece apenas porque, entre as 6 horas da manhã e as 6 horas da tarde, no horário legal de trabalho, nenhum tempo lhes é concedido para executar tais tarefas. O lucro extra obtido por meio do sobretrabalho além do tempo legal parece ser tentação demasiadamente grande para que os fabricantes possam resistir a ela. Eles contam com a chance de não serem descobertos e calculam, caso sejam, que o pequeno valor da multa e dos custos judiciais assegura-lhes ainda um saldo lucrativo. [...] os inspetores enfrentam dificuldades quase insuperáveis para conseguirem provas (MARX, 1988, p. 215).

O princípio do Estado sofre transformações drásticas. A ideologia e a prática neoliberal, associadas às operações das grandes empresas transnacionais, conduziram ao enfraquecimento do **Estado**<sup>2</sup>- Nação como ator no sistema mundial, o que fez perder o *status* de unidade privilegiada de análise e de prática social. Esse enfraquecimento do Estado- nação, principalmente nos países centrais, tem papel determinante nas políticas sociais, tais como desregulamentação, privatização, mercado interno do Estado, mercadorização, entre outras, cujo objetivo comum é reduzir a responsabilidade do Estado na produção do bem-estar social (SANTOS, 2001).

O acelerado processo de competição globalizante e a falência dos Estados, estes pressionados pela tese do livre mercado, transferem os empregos para formas empresariais de maximização dos lucros, principalmente para empresas privadas. Os governos e outras entidades públicas deixam de ser o que se chamou de empregadores de último recurso (HOBSBAWM, 2007).

O sistema de metabolismo social do capital nasceu como resultado da divisão social que operou a subordinação estrutural do trabalho ao capital. O sistema do capital se articula numa rede de contradições que só se consegue administrar medianamente, ainda assim durante curto intervalo, mas não se consegue superar definitivamente. Na raiz de todas as contradições, encontramos o antagonismo

---

<sup>2</sup> Entre a qualificação e a defesa final da tese houve alterações no que se refere ao enfraquecimento do Estado a partir da crise financeira mundial. Refundar a governança econômica para além da ruína financeira global - é disso que se trata hoje e requer marcos históricos distintos dos cercamentos ideológicos que até agora delimitavam as tímidas diferenças entre projetos de desenvolvimento. O elo comum entre eles era a subordinação política à agenda da auto-regulação dos mercados. Seu fracasso coloca na ordem do dia o comando permanente do Estado sobre o sistema financeiro.

inconciliável entre capital e trabalho, assumindo sempre e necessariamente a forma de subordinação estrutural e hierárquica do trabalho ao capital, não importando o grau de elaboração e mistificação das tentativas de camuflá-la (MESZAROS, 2003).

Na atualidade, um imenso processo de reestruturação modifica o sistema de relações produtivas que predominou na indústria no decorrer do século XX, buscando incrementar os níveis de acumulação de capital. O taylorismo e o fordismo são mesclados ou substituídos por um novo regime, baseado na flexibilidade dos processos e do mercado de trabalho, caracterizado pelo surgimento de setores de produção novos e de novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros e de mercados, altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

À época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais sucede aquela da interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da boa administração. Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação. Significam, antes, a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições da luta (PAGÉS, 1987).

De fato, o sistema de relações produtivas que se difunde nos países capitalistas centrais, desde os anos 70 do século XX, incide simultaneamente sobre a organização e os mecanismos de controle do trabalho. Assim, se, de um lado, as atuais formas produtivas se caracterizam pela introdução de processos e mercados de trabalho flexíveis e versáteis, dotados de mobilidade para ajustar a produção e a força de trabalho às exigências do mercado, de outro lado criam práticas de controle e gestão que procuram obscurecer a determinação antagônica que funda a apropriação do trabalho pelo capital.

A organização capitalista é um conjunto dinâmico de respostas a contradições entre os trabalhadores, a empresa e o sistema social. Dessa forma, objetivando controlar as ações de resistência da classe trabalhadora e obter sua adesão ao projeto contemporâneo de acumulação capitalista, diversos instrumentos de dominação são desenvolvidos cotidianamente nas empresas como artifícios para a intensificação e disciplina do trabalho. Todo empreendimento humano se estrutura em relações em que poucos mandam e muitos obedecem.

Como descreve Marx, (1982. p. 67), no “Manifesto Comunista”:

[...] até hoje, a história de todas as sociedades que existiram até nossos dias tem sido a história das lutas de classes. Homem livre e escravo, patrício e plebeu, barão e servo, mestre de corporação e companheiro, numa palavra, opressores e oprimidos, em constante oposição.

A própria burguesia é fruto de um processo de desenvolvimento, de uma série de revoluções no modo de produção e de troca. Para fazer valer a sua dominação, a burguesia impôs a evolução constante dos meios de produção e, com isso, de todas as relações sociais. Para atingir seus objetivos, a produção capitalista exige intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro. Necessita da força de trabalho disponível para ser comprada, e o trabalhador, não tendo opções, é obrigado a vender sua força de trabalho a outro. Assim, os trabalhadores entregam seu interesse no trabalho, que foi agora alienado. Neste estabelecimento de relações de produção antagônicas, o problema de obter a plena utilidade da força de trabalho que o capitalista comprou torna-se exacerbado pelos interesses opostos daqueles para cujos propósitos o processo de trabalho é executado e daqueles que, por outro lado, o executam (BRAVERMAN, 1974).

### 2.3 CONTROLE E EXPLORAÇÃO DO TRABALHADOR BANCÁRIO

As formas de funcionamento das empresas, buscando o conteúdo principal da lógica do capital - o lucro - não são espontâneas obras do acaso. São pensadas utilizando o conhecimento acumulado pela humanidade, por meio das invenções e de teorias administrativas.

As profundas transformações econômicas e sociais ocorridas nos dois últimos séculos resultaram na incorporação de um número proporcionalmente crescente de indivíduos na esfera produtiva. Regido pelos princípios da economia de mercado, o trabalho permitiu a produção e a acumulação de uma fantástica quantidade de riquezas e o desenvolvimento de forças produtivas em níveis que a humanidade

jamais conheceu. Ao mesmo tempo, ele se transformou numa espécie de cimento social, no fator básico de socialização, na atividade principal e no elemento definidor, embora não exclusivo, de boa parte da vida dos indivíduos (CATTANI, 1996).

Do ponto de vista teórico e político, o controle social pode ser abordado sob diferentes perspectivas (CAMPOS, 2006). Nas sociedades modernas e contemporâneas, esse debate está presente sob duas modalidades polarizadas: uma relacionada ao controle que o Estado exerce sobre os cidadãos; outra que diz respeito ao controle que os cidadãos exercem sobre o estado. Esse debate integra o próprio processo de fundação do Estado moderno. Na perspectiva que discute o Estado como um instrumento de controle sobre a sociedade, é importante destacar as contribuições de Thomas Hobbes (1588-1679), defensor radical do Estado enquanto instrumento de controle. Para este pensador, a natureza humana é marcada por três características que tornam os homens competidores e potencialmente predadores: a primeira é a competição que impulsiona os homens a atacarem os outros em vista do lucro; a segunda é a desconfiança. Neste caso, por medida de segurança, o homem precisa ver nos outros uma ameaça constante. A terceira característica é a glória. Os homens, egoístas que são, buscam a reputação, o reconhecimento e a admiração dos outros (HOBBS, 1979). Em decorrência dessa natureza predatória, o Estado é a garantia eficaz para que os homens não se destruam. Para Hobbes (1979), contudo, não basta um Estado produto de um pacto entre os homens; é preciso um Estado forte, pois para ele “os pactos sem a espada não passam de palavras sem força para dar a menor segurança a ninguém”. O Estado é, pois o “Deus mortal, ao qual devemos, abaixo dos Deus imortal, nossa paz e defesa” (HOBBS, 1979, p. 144).

Nessa perspectiva em que se discute o Estado como instrumento de controle, é possível identificar, segundo Bobbio (2000), duas formas principais de controle social, sendo uma relacionada à área dos controles externos e a outra que diz respeito aos mecanismos de controles internos.

A primeira forma de controle está relacionada aos mecanismos de repressão destinados à manutenção da ordem. São exemplos desta modalidade as legislações restritivas, os tribunais, as polícias etc. Trata-se de um controle exercido verticalmente, de cima para baixo, de forma centralizada e quase sempre autoritária. A segunda forma de controle é mais sutil, porém mais avassaladora. Este controle, horizontalmente construído, ocorre como produto de uma socialização que naturaliza

as desigualdades sociais e individuais, que justifica privilégios e que consente discriminações. São os valores e as crenças que conformam nossa formação sociocultural e política por meio da educação, da cultura transmitida, da força da religião e da ideologia.

Várias teorias e práticas gerenciais foram utilizadas ao longo da história, todas mantendo o conteúdo autoritário inerente ao Capitalismo e necessário para poder fazer valer seus intentos.

O modo de produção é uma dimensão fundamental que caracteriza as sociedades humanas ao longo da história. Os modos de produção, porém, não são estáveis e homogêneos: eles são vividos de formas diferentes, conforme as épocas e as regiões geográficas. Assim, no mesmo modo de produção podem-se distinguir diferentes fases e sistemas. O Capitalismo, em sua breve trajetória, já passou por diferentes momentos em termos de organização e gestão do trabalho, que comumente distinguimos em sistema manufatureiro, sistema taylorista e fordista e, hoje, em toyotismo (HOBBSAWM, 2000).

Contemporaneamente, a classe operária vai-se organizando, reagindo à espoliação, sempre violenta, e não somente de seu salário, mas também de sua saúde e de sua capacidade profissional. Os gerentes do Capitalismo, então, procuram saídas e formulam técnicas organizacionais que, ao mesmo tempo, contribuam para vencer o confronto com os trabalhadores e tornem a força de trabalho adequada aos novos meios de produção (SANDRI, 1994).

A globalização capitalista desagrega, desse modo, o tecido social e fragiliza as classes populares, generalizando a precariedade, destruindo a conquista de direitos coletivos obtidos no passado. Dividir para reinar: o discurso do capital enfrenta o desempregado com o trabalhador, o funcionário privado com o funcionário público, o trabalho feminino com o masculino, o emprego de jovens com o dos adultos ou o dos imigrantes com os dos nacionais. Um mundo reduzido à concorrência de todos contra todos.

No final do século XIX e início do século XX, Frederic Taylor elaborou uma nova e mais científica forma de organização da força de trabalho, a chamada “Escola de Administração Científica”. Os elementos básicos do taylorismo são: organização científica do trabalho; seleção e treinamento científico dos trabalhadores; organização científica dos trabalhadores para execução do processo de trabalho e atribuição científica do trabalho intelectual à gerência e do manual ao

trabalhador. As técnicas geradas pelo taylorismo buscam o estabelecimento do tempo-padrão e do melhor método de trabalho por meio do estudo de tempos e movimentos, de incentivo monetário ao trabalhador, com remuneração por produção, e da seleção e treinamento em função dos padrões definidos pela gerência para as tarefas a serem executadas (ANTUNES, 1999). À luz desse entendimento, pode-se aferir que o trabalho bancário está desde a sua origem até a atualidade ligado diretamente à concepção taylorista de organização do trabalho. Segundo Rago e Moreira (1984, p. 25), o taylorismo enquanto método de organização científica da produção, mais do que uma técnica de produção é essencialmente uma técnica social de dominação. Ao organizar o processo de trabalho, dividindo o trabalho entre o de concepção e o de execução, ao estruturar as relações do trabalho, ao distribuir individualizadamente a força de trabalho, a organização consegue impor o seu controle e o seu poder.

O sistema taylorista contém toda uma estratégia de fabricação de indivíduos docilizados, submissos e produtivos, instaurando uma mecânica de gestos, controlando as suas atitudes, introduzindo novos hábitos, novos comportamentos, eliminando outros considerados supérfluos, representando, dessa forma, toda uma estratégia de dominação.

O taylorismo preconizou, também, a necessidade de se quebrar toda a forma de articulação e todos os laços de solidariedade entre os explorados. Os explorados a que Taylor se refere são os trabalhadores.

Na atualidade, o trabalhador trabalha com a lógica da multifuncionalidade. Sennet (2003) sustenta que a flexibilidade exigida no novo Capitalismo se apóia, conforme o autor, sobre três pilares: a reinvenção descontínua de instituições, a especialização flexível da produção e a concentração sem centralização. A reinvenção pode ser visualizada nas constantes reengenharias e reestruturações tão em voga atualmente. Consiste numa mudança irreversível, num rompimento com o passado e com o futuro, que torna tudo referente ao aqui e ao agora. As instituições que passam por essas mudanças obtêm, não raro, conseqüências trágicas, como a falência ou processos de demissão em massa, mas aderem a elas na tentativa de provar ao mercado que podem mudar. Decorrente da volatilidade da demanda do consumidor, a especialização flexível tenta colocar mais rapidamente mais produtos no mercado. Devido à ânsia de responder à demanda com rapidez, as mutações no mundo externo determinam o ambiente interno das instituições, fato que colabora

para o surgimento da reinvenção descontínua das instituições. Por último, aparentemente uma contradição, a concentração sem centralização diz respeito ao uso de um discurso de distribuição do poder para os níveis mais baixos da hierarquia, mas que, de fato, o retém. O que existe, então, são novas técnicas e tecnologias que propiciam um amplo controle sobre os indivíduos impelidos a essa nova forma de poder na organização desburocratizada, que leva, entre outras conseqüências, ao nomadismo involuntário.

A problemática da gestão contemporânea se coloca, portanto, nessa lógica geral que enaltece a flexibilidade universal em todos os campos da vida individual, em que o que importa é a interface que se dá entre os diferentes níveis hierárquicos e as diferentes funções e equipes (COCCO, 2000) ou a própria arte de viver no labirinto (BAUMAN, 2001), e as conseqüências humanas daí decorrentes.

No período imediatamente posterior ao taylorismo, surgiu, também, o fordismo, que contribuiu para a consolidação da Segunda Revolução Industrial. O aporte específico do fordismo está no tratamento dado à questão da remuneração salarial do operariado, percebida como necessária para a sobrevivência e avanço do Capitalismo, já que o progresso tecnológico produziu uma superoferta de bens de consumo. O fordismo, visto pela ótica das transformações do processo de trabalho, representa uma evolução no aspecto técnico, com a introdução da esteira móvel na linha de montagem. A linha de montagem permite um maior controle sobre os tempos e os ritmos de produção, diminui o papel repressor das chefias imediatas e permite um aumento da mais-valia relativa (HOBSBAWM, 2000).

Nessa perspectiva, ressaltam-se aspectos negativos associados à produção flexível no que diz respeito à situação do trabalhador, ou seja, os altos índices de desemprego, o crescimento do trabalho em tempo parcial e do trabalho temporário ou subcontratado, a ausência ou ganhos modestos de salários reais e o enfraquecimento do poder de barganha dos sindicatos. Junto a isso, são apontados: o rápido crescimento da economia informal, mesmo em países industrialmente avançados; o retorno do trabalho doméstico familiar artesanal, que implicaria o ressurgimento de práticas mais atrasadas de exploração; o solapamento da organização dos trabalhadores.

O debate em torno da questão da ruptura ou continuidade do modelo fordista de produção não pode, no entanto, ser abordado em termos de uma dicotomia. Em relação ao uso e gestão da força de trabalho, mesmo admitindo-se os limites

restritos de participação dos trabalhadores, há que se reconhecer que as novas formas de gestão valorizam sua capacidade de expressão, o que, por si só, constituiria mudança significativa face às formas fordistas de gestão.

O novo método de gestão da produção, impulsionado em sua gênese sócio-histórica pelo sistema Toyota, conseguiu assumir valor universal para o capital em processo, tendo em vista as próprias exigências do Capitalismo mundial e as novas condições de concorrência e de valorização do capital surgidas a partir da crise capitalista dos anos 70 (ALVES, 2000).

O complexo de reestruturação produtiva sob a mundialização do capital, cujo momento predominante é o toyotismo, tende a impulsionar, em sua dimensão objetiva, as metamorfoses do trabalho. O novo (e precário) mundo do trabalho traz repercussões sobre o modo de produzir, com fortes conseqüências no ideário, na subjetividade e nos valores constituídos da classe-que-vive-do-trabalho. Como explica Mézaros (2002, p. 99):

A articulação hierárquica e conflituosa do capital permanece como o princípio estruturador geral do sistema, não importando o seu tamanho, nem o gigantismo de suas unidades constituintes. Isto se deve à natureza íntima do processo de tomada de decisão do sistema. Dado o inconciliável antagonismo estrutural entre capital e trabalho, este último é categoricamente excluído de toda tomada de decisão significativa. E é forçoso que seja assim, não apenas no nível mais abrangente, mas até mesmo em seu *microcosmo*, em cada unidade produtiva. Pois o capital, como poder de decisão alienado, seria incapaz de funcionar sem tornar suas decisões absolutamente inquestionáveis (pela força de trabalho) nos locais de trabalho, nem (por complexos produtores rivais no próprio país) no nível intermediário, nem mesmo numa escala mais abrangente (pelo pessoal de comando encarregado das unidades internacionais competidoras).

Em conformidade com Antunes (1995), podemos afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise do século, a qual atingiu sua materialidade, com profundas repercussões na sua subjetividade e, na inter-relação desses níveis, afetando a sua forma de ser. A expressão “classe-que-vive-do-trabalho”, tem como primeiro objetivo conferir *validade contemporânea* ao conceito marxiano da classe trabalhadora. Quando tantas formulações vêm afirmando a perda da validade analítica da noção de classe, nossa designação pretende enfatizar o sentido atual da *classe trabalhadora*, sua forma de ser. Portanto, ao

contrário dos autores que defendem o fim das classes sociais, o fim da classe trabalhadora, ou, até mesmo, o fim do trabalho, a expressão *classe-que-vive-do-trabalho* pretende dar contemporaneidade e amplitude ao ser social que trabalha, à classe trabalhadora hoje, além de apreender sua efetividade, sua processualidade e concretude (ANTUNES, 1999).

É a partir da mundialização do capital que se desenvolve um complexo de reestruturação produtiva, com impactos estruturais no mundo do trabalho. Ele surge como ofensiva do capital na produção, tendo em vista que debilita a classe-que-vive-do-trabalho, não apenas no aspecto objetivo, com a constituição de um novo (e precário) mundo do trabalho, mas principalmente no subjetivo. [...] a precarização da classe dos trabalhadores assalariados, que atinge não apenas, no sentido objetivo, a sua condição de emprego e salário, mas, no sentido subjetivo, a sua consciência de classe (ALVES, 2000, p. 09).

Essa é a razão por que o modo de tomada de decisão - em todas as variedades conhecidas e viáveis do sistema do capital - é sempre uma forma autoritária, de cima para baixo, de administrar as várias empresas. É compreensível, portanto, que toda a conversa sobre divisão de poder com os trabalhadores ou de participação deles nos processos de decisão do capital pertence ao reino da pura ficção, ou trata-se de uma camuflagem cínica do real estado de coisas. Conforme Faleiros (1976) é necessário que se parta da realidade concreta do homem dominado, para que, aí, participando da luta de classes, chegue-se à crítica e se crie um projeto novo de sociedade e de homem.

## 2.4 CONCEITO DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral ocupacional, apesar de ser um evento cotidiano no mundo do trabalho desde os primórdios da sociedade, vem sendo tratado como um fenômeno importante para a relação entre saúde e trabalho a partir da década de 80. Heinz Leymann, psicólogo alemão, utilizou o termo *mobbing* para descrever comportamentos agressivos de um grupo no sentido de excluir um dos seus membros. Conforme relatado pelo próprio autor (LEYMANN, 1996), o termo foi

inicialmente utilizado por Konrad Lorenz, um biólogo, para descrever o comportamento de algumas espécies de animais que isolam um de seus membros que, por várias razões, vai ser expulso do grupo. Em 1972, o médico sueco Heinemann utilizou o termo para identificar comportamentos altamente destrutivos de um grupo de crianças contra uma única criança. Ao identificar semelhantes comportamentos nas relações de trabalho, Leymann seguiu o padrão conceitual.

As discussões relativas ao Assédio Moral no Brasil surgiram no ano de 2000, época da apresentação de mestrado de Margarida Barreto, médica do trabalho, que descreveu humilhações vivenciadas por trabalhadores em organizações brasileiras de indústrias químicas, farmacêuticas, plásticas entre outras (SINDIQUIM, 2003). Na mesma época, tornou-se disponível a tradução do livro *Mal-estar no trabalho - redefinindo o assédio moral* (2002) da psiquiatra francesa Marie-France Hirigoyen, autora que auxiliou a divulgação do tema no Brasil e em outros países.

O assédio moral é um fenômeno constituído de situações repetitivas e intencionais de agressões psicológicas menores, que por sua repetitividade, sobreposição e natureza degradam o bem-estar e a saúde daqueles que sofrem as agressões. Inclui comportamentos de humilhação, desprezo, perseguição, constrangimento, manipulação e intenção de prejudicar e de excluir o indivíduo do seu ambiente de trabalho. O que torna o assédio moral um fenômeno diferenciado dos outros tipos de violência no trabalho é a intencionalidade de prejudicar ou excluir, a repetição de comportamentos hostis e a duração no tempo. Situações não intencionais, pontuais e não repetitivas são consideradas atos de violência, mas não se caracterizam como assédio moral (HIRIGOYEN, 2002).

A gestão por injúria é a forma de tratamento que alguns administradores utilizam para com seus subordinados. Nessa, os administradores lidam com seus subordinados de forma desrespeitosa e bruta. O que diferencia a gestão por injúria do assédio é que esta é notada por todos e todos os empregados são maltratados, sem distinção (HIRIGOYEN, 2002).

Para Guedes (2003, p. 84), o assédio moral no trabalho pode ser “regular, sistemático e de longa duração”. Na opinião da autora, a lesão moral, entretanto, não está diretamente relacionada ao fator tempo e sim à intensidade da agressão: “o fato de a vítima sofrer a violência em um único momento não diminui em absoluto o dano psicológico [...]”. Para a OMS (2002, p. 5), “a presença de uma intenção de uso de força não significa necessariamente que exista uma intenção para causar dano.

Realmente, pode haver uma disparidade considerável entre comportamento planejado e consequência planejada”.

O assédio moral no trabalho é um abuso e não pode ser confundido com decisões legítimas que dizem respeito à organização do trabalho, como transferências e mudanças de função, no caso de estarem de acordo com o contrato de trabalho. Portanto, críticas construtivas e avaliações sobre o trabalho executado, contanto que sejam explicitadas, e não utilizadas com um propósito de represálias, não constituem assédio, sendo natural que todo trabalho apresente um grau de imposição e dependência (HIRIGOYEN, 2002).

Podemos constatar que os fatores organizacionais e psicossociais são muito mais importantes do que os ambientais, posturais e do mobiliário. Como uma característica do processo de exploração da mão-de-obra em empresa privada, esses mesmos fatores psicossociais e da organização do trabalho têm “peso” comparativo para a determinação do desgaste/adoecimento entre os bancários. Os trabalhadores são os principais agentes nesse processo; corroborando, Hirigoyen (2002) registra que, quando o assédio moral é recente e existe ainda uma possibilidade de reação, os sintomas são, no início, parecidos com os do estresse, o que os médicos classificam de perturbações funcionais: cansaço, nervosismo, distúrbios do sono, enxaquecas, distúrbios digestivos, dores na coluna [...]. É a autodefesa do organismo a uma hiperestimulação e a tentativa de a pessoa adaptar-se para enfrentar a situação. Mas, se o assédio moral se prolonga por mais tempo ou recrudesce, tem-se um estado depressivo forte.

O assédio moral, como fenômeno social de tempos antigos, mas de reconhecimento recente, deve ser analisado com cautela, no tocante à sua caracterização jurídica. É necessário que se comprove a natureza psicológica dos danos causados pelo assédio moral, provocado por uma conduta prolongada no tempo e que tenha ocasionado o desencadeamento de uma doença psíquico-emocional, constatada por meio de avaliação médica ou psicológica capaz de verificar o dano e onexo causal relacionado ao meio ambiente do trabalho fruto da forma como este é organizado.

Embora as legislações dos países ainda sejam incipientes no que se relaciona à imposição de leis que punam o assédio moral, espera-se que os Sindicatos e organismos que atuam em defesa de trabalhadores iniciem por informar o que é o assédio moral, como ele ocorre, as formas de combatê-lo e procurar influir

no sentido de que os contratos coletivos contenham cláusulas compensatórias e que as legislações possam ser adaptadas a essa nova realidade.

## 2.5 A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO BANCÁRIO E A PRÁTICA DO ASSÉDIO MORAL

Hirigoyen (2002), Barretos (2000) e Sindiquim (2003) se dedicaram a descrever as principais características das vítimas de assédio moral e do perfil dos agressores, trazendo contribuições relevantes para a compreensão dos aspectos individuais envolvidos nas relações de violência. Dentre as características pessoais que se mostram significativas no processo discriminatório, destacam-se: motivos raciais ou religiosos; deficiência física ou doença; orientação sexual; representação sindical. Hirigoyen (2002) esclarece que, além desses fatores de discriminação, o assédio moral atinge pessoas atípicas, excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais; resistentes à padronização; aliadas a grupos divergentes da administração; pessoas com proteção das leis trabalhistas; trabalhadores improdutivos e temporariamente fragilizados por licenças de saúde. Na pesquisa desenvolvida por Aguiar (2003), na realidade brasileira, há identificação de casos de assédio moral desencadeados por características individuais, como por doenças, motivos religiosos, resistência à padronização, representação sindical e opção sexual.

Ainda que se reconheça que os aspectos individuais, tanto da “vítima” quanto do “agressor”, sejam participantes na determinação da violência no trabalho, o foco aqui não está no estudo da personalidade ou no perfil individual. Neste sentido, entende-se que a complexidade do fenômeno envolve aspectos relativos aos indivíduos, à situação específica de violência, à organização, à sociedade e ao contexto socioeconômico (FE/MCVT, 2003).

Prevalece, na forma de produção atual, o princípio de exploração e dominação do trabalhador. As relações humanas podem-se transformar em relações operacionais, com visão estritamente econômica das trocas sociais (ENRIQUEZ, 2000), nas quais os trabalhadores são utilizados de modo desumano (BRAVERMAM, 1987), como mais um meio de produção. Aqueles que, então, se opõem a esta lógica e se apresentam como ameaça para o funcionamento organizacional, por vezes, enfrentam perseguições e exclusões no ambiente de

trabalho, independentemente de gênero, raça, religião, opção sexual, participação sindical ou adoecimentos. Esse processo pode acontecer via assédio moral, uma vez que alguns gerentes e subordinados internalizam e reproduzem os valores organizacionais (ENRIQUEZ, 2000). Nesse contexto, a humilhação encontra sustentação no próprio sistema macroeconômico (HELOANI, 2004). Entende-se que o assédio moral transcende a relação vítima-agressor, uma vez que “é produto de uma perversão social, que pode capturar pessoas e/ou grupos independentemente de suas estruturas psíquicas particulares” (MENDES, 2003). Estabelece-se em uma rede de relações sociais que pode produzir comportamentos perversos nas mais diferentes pessoas, que passam a desenvolver essas atitudes e comportamentos instituídos pelos modos de produção e gestão do trabalho (MENDES, 2003). Portanto, o papel de vítima e agressor não é fixo e aquele que em um momento é a vítima no outro pode-se mostrar como agressor.

Considerando esta perspectiva de análise, a discussão sobre o assédio moral se faz relevante, especialmente para esta pesquisa, no desenvolvimento de dois tópicos: (I) a identificação dos aspectos da organização do trabalho bancário que podem contribuir para a ocorrência do assédio moral; e (II) o esclarecimento dos equívocos conceituais envolvendo o assédio moral, com destaque para as possíveis repercussões dessas inadequações.

Lista de atitudes hostis que caracterizam o assédio moral, segundo Hirigoyen (2002):

#### **a) Deterioração proposital das condições de trabalho**

- 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-la do acesso aos instrumentos de trabalho: telefone, fax, computador [...];
- retirar o trabalho de forma injusta ou exagerada;
- 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 tenha 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.

#### **b) 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;
- recusam todo o contato com ela, mesmo o visual;
- é posta separada dos outros;
- ignoram sua presença, dirigindo-se apenas aos outros;
- proíbem a colega de lhe falar;
- já não a deixam falar com ninguém;
- a direção recusa qualquer pedido de entrevista.

#### **c) Violência verbal, física e sexual**

- Ameaças de violência física;
- Agridem-se fisicamente, mesmo que de leve, é empurrada, fecham-lhe a porta na cara;
- falam com ela aos gritos;

- invadem a sua vida privada com ligações telefônicas ou cartas.
- seguem-na pelas ruas, é expionada diante do domicílio;
- fazem estragos em seu automóvel;
- é assediada ou agredida sexualmente (gestos ou propostas)
- não levam em conta seus problemas de saúde.

O assédio moral pode ser composto por vários comportamentos, que numa interação social normal não são indicativos de agressão ou rejeição, mas que, nesse contexto, visam a prejudicar e punir e se constituem como manipulação agressiva (LEYMANN, 1996). 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.

É nessa etapa que o trabalhador recebe a marca de perseguido e se torna alvo explícito de humilhações, constrangimentos e agressões repetitivas, numa campanha de agressões. As repercussões na saúde são mais evidentes, com o aparecimento de sintomas psicossomáticos, como insegurança, insônia e problemas digestivos.

Devido à estigmatização precedente, é muito fácil interpretar a situação como a falha da pessoa subjugada. Os diretores tendem a adotar as opiniões criadas durante as fases precedentes. Os colegas e os supervisores por vezes procuram explicações nas características pessoais, mais do que nas circunstâncias ambientais (LEYMANN, 1996).

Erros de avaliação, por parte da administração de pessoas da empresa, ocorrem freqüentemente por falta de conhecimento do fenômeno do assédio moral e suas características. Conseqüentemente, os procedimentos adotados são inadequados e muitas vezes prejudicam o trabalhador envolvido nas agressões. Os problemas no trabalho tendem a agravar-se. 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 à depressão.

Quando ocorre o desligamento do trabalhador do seu posto de trabalho, está sinalizado 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 homicídio. Na medida em que as condições de trabalho não são resolvidas, é freqüente que o trabalhador agredido abandone o trabalho bem antes do seu

período de aposentadoria natural. Essa dinâmica é apontada por Leymann (1996) como provável responsável pelo desenvolvimento de sérias enfermidades, que levam a pessoa a buscar ajuda médica e psicológica.

É importante lembrar que, embora características individuais participem da concretização da violência, a análise dos casos se limita a abordar os aspectos determinantes, localizados na organização do trabalho.

O assédio moral gera uma alteração nas relações interpessoais, devido à perda da autoconfiança e da auto-estima, com uma diminuição da intimidade e com o estabelecimento de uma inconstância, que são difíceis de serem compreendidos pelos familiares e amigos (PARÉS, 2006). Sintomas depressivos, tratamentos, medicamentos e acompanhamentos psiquiátricos e psicológicos são freqüentes.

O processo de produção da identidade de doente 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 daqueles que antes eram seus pares. As relações de trabalho são substituídas por relações médico-paciente, numa rotina de consultas médicas, psiquiátricas e de perícias (BRANT; MINAYO, 2004).

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 na vida concreta do trabalhador. A pessoa se percebe como “demitida da vida”, pelo acúmulo gerado devido aos 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 (FREIRE, 1987).

## 2.6 ASSÉDIO MORAL COMO EXPRESSÃO DA VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL

As organizações mobilizam a estrutura, numa composição que coloca os objetivos organizacionais como objetivos pessoais, num processo de *com(fusão)* entre o indivíduo e a organização, facilitando a adesão sem questionamentos. O indivíduo passa a acreditar no seu poder como pessoa, por se identificar com a fantasia de onipotência da organização (ENRIQUEZ, 1974). Valores da organização

são adotados como valores pessoais pelo trabalhador, em busca do reconhecimento e das satisfações de diversas ordens oferecidas pela organização (PAGÉS, 1987).

A carreira coloca-se como elemento central na relação entre indivíduo e organização, no tempo e no espaço, condensando o desejo do sucesso e o medo do fracasso (PAGÉS, 1987). A crença na onipotência pessoal reflete a identificação do indivíduo com a organização, de maneira que este assimila a onipotência da organização como se fosse sua (AMADO, 2000). Há uma adoção do discurso e dos ideais da organização, sem questionamento. O fato de se imaginar ocupando um cargo superior “excita o desejo e é o bastante para investir nele toda sua energia” (PAGÉS, 1987, p. 138). 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 vencer (PAGÉS, 1987, p. 138).

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 “refém” da organização, não economicamente, mas psicologicamente (PAGÉS, 1987, p. 141). A organização 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” (PAGÉS, 1987, p. 137). Ser explorado pela empresa torna-se um objetivo para o indivíduo, a obrigação torna-se valor pela via do sucesso.

É o coletivo que cumpre a função de empurrar o indivíduo para a sedução da organização, numa ditadura do sucesso. Os benefícios associados ao desenvolvimento da carreira se tornam secundários diante da necessidade dominante de vencer. Entre fracassados e vencedores não existe um lugar de existência na lógica organizacional. “Vencer é o meio de ser reconhecido, admitido, aceito na organização” (PAGÉS, 1987, p. 134). E, para ser reconhecido na lógica organizacional é necessário reproduzir discursos, seguir regras, responder aos objetivos. Não aceitar as vantagens é confrontar o sistema de controle organizacional e estar sujeito a ser julgado negativamente pelos pares. As possibilidades de desenvolvimento na carreira estão diretamente relacionadas aos resultados obtidos em vendas (metas), parâmetros também referenciais para avaliação de desempenho. É a organização do trabalho que vai definir os espaços

de ação dos indivíduos, as normas de conduta, os padrões aceitáveis ou inadequados dentro do sistema organizacional.

Como resultado do trabalho organizado a partir deste sistema de metas – o qual valoriza apenas resultados e não os processos, impondo as metas sem participação dos trabalhadores, com cobranças excessivas e constantes, mediada por um sistema de punição e recompensa individualizado, associadas a ameaças e humilhações vinculadas ao rendimento comparado com os pares, tendo como referência patamares de produção considerados abusivos ou exagerados – relações de trabalho individualizadas são estabelecidas, permeadas de competitividades para além da ética. No isolamento, na ruptura do coletivo, na individualização encontra-se o núcleo da violência contra a moral no trabalho.

Prevalece, na forma de produção atual, o princípio de exploração e dominação do trabalhador. As relações humanas podem-se transformar em relações operacionais, com visão estritamente econômica das trocas sociais (ENRIQUEZ, 2000), nas quais os trabalhadores são utilizados de modo desumano (BRAVERMAM, 1987), como mais um meio de produção. Aqueles que, então, se opõem a essa lógica e se apresentam como ameaça para o funcionamento organizacional, por vezes, enfrentam perseguições e exclusões no ambiente de trabalho, independentemente de gênero, raça, religião, opção sexual, participação sindical ou adoecimentos. Esse processo pode acontecer via assédio moral, uma vez que alguns gerentes e subordinados internalizam e reproduzem os valores organizacionais (ENRIQUEZ, 2000). Nesse contexto, a humilhação encontra sustentação no próprio sistema macroeconômico (HELOANI, 2004). Entende-se que o assédio moral transcende a relação vítima-agressor, uma vez que “é produto de uma perversão social, que pode capturar pessoas e/ou grupos independentemente de suas estruturas psíquicas particulares” (MENDES, 2003). Portanto, o papel de vítima e agressor não é fixo e aquele que em um momento é a vítima no outro pode-se mostrar como agressor.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentaremos a metodologia do trabalho e as questões que orientaram o desenvolvimento da pesquisa.

A categoria profissional bancária foi escolhida para o estudo da violência organizacional e assédio moral, pelo entendimento de que o trabalho bancário se dá articulado entre pressões da organização, relações humanas e novas tecnologias, fatores sinalizados na literatura (HIRIGOYEN, 2002; SOARES, 2002; BARRETO, 2003; 2005). O **Problema e as Questões Norteadoras** que orientaram a pesquisa foram.

#### 3.1 PROBLEMA, QUESTÕES NORTEADORAS E OBJETIVOS

O problema da pesquisa é: **Quais são as relações entre violência organizacional e assédio moral em um banco privado de Porto Alegre no período de 2005 a 2007?**

As questões norteadoras são:

- a) Quais são as configurações e repercussões das transformações no mundo do trabalho na gestão bancária?
- b) Quais são as relações entre o modelo de gestão e organização do trabalho e a incidência do assédio moral no setor bancário?
- c) Qual o modelo de gestão e organização do trabalho nas condições dos trabalhadores bancários no seu cotidiano?
- d) Quais são as percepções dos trabalhadores bancários sobre a relação entre assédio moral e violência no trabalho?

Os objetivos do estudo são:

##### **a) Objetivo geral**

Analisar as relações entre violência organizacional e assédio moral na gestão de uma organização bancária.

### c) **Objetivos específicos**

- Estabelecer as configurações e repercussões das transformações no mundo do trabalho na gestão bancária;
- estabelecer as relações entre o modelo de gestão e organização do trabalho e a incidência do assédio moral no setor bancário;
- apontar qual é o modelo de gestão e organização do trabalho nas condições dos trabalhadores bancários e no seu cotidiano;
- conhecer as percepções dos trabalhadores bancários sobre a relação entre assédio moral e violência no trabalho.

## 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolver uma pesquisa que esteja apoiada em um referencial teórico materialista histórico-dialético que se inspira na teoria social crítica e significa que a partir de pressupostos tais como os de que os fenômenos são passíveis de serem conhecidos e de que fora da consciência existe uma realidade objetiva, a qual, por sua vez, é contraditória, ou seja, na realidade objetiva existe a interação entre aspectos opostos.

Conforme Bulla, Mendes e Prates (2004, p. 5):

O paradigma dialético crítico, em termos de pesquisa prioriza o desvendamento das contradições que conformam a realidade dos sujeitos, grupos, organizações, sociedades como processo necessário e processual, do mesmo modo que privilegia a interpretação da realidade, à luz de sua contextualização histórica, para que seja possível captar as conexões e os movimentos que a engendram, chegando à totalidade concreta, que não se revela a um primeiro olhar, mas necessita ser desvendada em suas tramas constitutivas.

A perspectiva do materialismo histórico e dialético inspirada na obra marxiana, privilegia o desenvolvimento de processos sociais como elementos fundamentais à transformação societária. No conjunto de sua obra, Marx ressalta a necessidade de desenvolvermos consciência, união e solidariedade de classe (PRATES; PRATES, 2005). Destaca igualmente que, assim como nossa razão deve

ser educada, também devemos desenvolver nossos sentidos, não só os afeitos à percepção, mas também os da alma.

Sendo assim, o presente estudo é uma pesquisa qualitativa, a qual privilegia o uso de uma abordagem em que o contato direto do pesquisador com o sujeito pesquisado é valorizado, possibilitando trabalhar com os fatos de forma a poder aprofundar a análise, dando destaque aos fatos que estão mais próximos do pesquisado e que agem diretamente na sua vida. A pesquisa qualitativa, valendo-se da narrativa oral, encaminha-se para a busca dos significados das vivências para os sujeitos. Sobre essa aproximação com as experiências sociais dos sujeitos da pesquisa, Martinelli (1994, p. 14) afirma que:

Nas pesquisas qualitativas, é indispensável ter presente que, muito mais do que descrever um objeto buscamos conhecer trajetórias de vida, experiências sociais de sujeitos, o que implica o reconhecimento desses sujeitos para se conhecer as suas histórias, valores, costumes, significados, sentimentos e experiências.

Segundo Minayo (1996, p. 102), em pesquisa qualitativa existe uma preocupação menor com a generalização e maior com o aprofundamento e abrangência da compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma política ou de uma representação, e o critério de amostragem não é numérico:

[...] uma amostragem qualitativa: a) privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer; b) considera-os em número suficiente para permitir uma reincidência das informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta; c) entende que, na homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças; d) esforça-se para que a escolha do lócus e do grupo de observação e informantes contenha o conjunto das experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa.

O que caracteriza a pesquisa qualitativa não é o seu contingente amostral, mas, sim, a profundidade do conteúdo das falas captadas nas entrevistas realizadas com os sujeitos. Destaca-se que as idéias expressas pelos sujeitos entrevistados, numa abordagem qualitativa, privilegiam novos encontros permitindo aprofundar o assunto estudado e outros pertinentes à pesquisa.

### 3.2.1 Categorias

Antes de definir procedimentos, técnicas e instrumentos que serão utilizados para a coleta de dados, é pertinente apresentar as categorias fundamentais que emanam do tema investigado.

Conforme Marx (1993, p. 18), categorias são “elementos estruturais de complexos relativamente totais, reais e dinâmicos, cujas inter-relações dinâmicas dão lugar a complexos cada vez mais abrangentes em sentido tanto extensivos como intensivos”. Categorias, portanto, podem ser definidas como elementos que, sendo partes constitutivas, auxiliam a explicar um fenômeno, uma relação e/ou um movimento da realidade, e, ao mesmo tempo, podem orientar processos interventivos. Convém ressaltar, no entanto, que sua interconexão com os demais elementos que conformam o fenômeno, na perspectiva dialético-crítica, é fundamental para que possamos explicá-lo como unidade dialética, sem reduzir-lhe o sentido. Sendo assim, elegeram-se para este estudo as seguintes categorias do método: contradição, totalidade, historicidade.

#### 3.2.1.1 Contradição

Mais do que relação de exclusão, é uma negação inclusiva (definição de um elemento pelo que ele não é). Mais do que categorias de interpretação do real, constituem-se no próprio movimento do real. A base da obra de Marx resume as contradições do modo de produção capitalista. Conforme assinala Lefebvre (1963, p. 14), Marx constata, desde suas obras da mocidade, a contradição entre a libertação do homem frente à natureza, a partir do avanço técnico, e o enriquecimento da sociedade capitalista, acarretando a escravidão e o empobrecimento da maior parte desta sociedade. E é a partir dessa relação básica e essencialmente contraditória que se constitui o Capitalismo: o salário, a produção da mais-valia.

A ênfase dada por Marx ao desvendamento das contradições aparece na introdução de sua obra “Contribuição para a Crítica da Economia Política”.

Assim como não se julga um indivíduo pela idéia que ele faz de si próprio, não se poderá julgar uma tal época de transformação pela sua consciência de si; é preciso, pelo contrário, explicar essa consciência pelas contradições da vida material, pelo conflito que existe entre as forças produtivas sociais e as relações de produção (MARX, 1989, p. 48).

A categoria da contradição aparece metodologicamente em “O Capital”, mostrando o contraponto entre falsa consciência e compreensão do fenômeno. Conforme analisa Kosik (1989, p. 16), Marx apresenta a compreensão conceitual de aspectos da realidade aos pares: fenômeno - essência; mundo da aparência - mundo real; aparência externa dos fenômenos - lei dos fenômenos; existência positiva - núcleo interno, essencial, oculto; movimento visível - movimento real, interno; representação - conceito; falsa consciência - consciência real; sistematização doutrinária das representações (ideologia) - teoria e ciência.

Na verdade, contradição dialética, mais do que uma relação de exclusão, é uma inclusão plena, concreta dos contrários - uma negação inclusiva. Essa relação se dá na definição de um elemento pelo que ele não é, pois é da determinação e negação do outro que decorre a existência de propriedade de cada fenômeno. Conforme esclarece Cury (1986, p. 30-31):

A tensão entre o já sido e o ainda-não é que possibilita o surgimento e a implantação do novo, pois penetra no processo, do começo ao fim, o desenvolvimento de todas as coisas [...] A contradição [...] ao interpretar o real, capta-o como sendo o resultado de uma inadequação pugnativa entre o que é e o que ainda não é, numa síntese contraditória. Por isso todo o real é um processo que contém, sem encerrar, o possível numa unidade de contrários.

A constatação de contradições no homem e na sociedade, conforme analisa Lefebvre, faz o marxismo rejeitar deliberadamente a acabada, imóvel e mútua subordinação dos elementos do homem e da sociedade, como também a hipótese de uma harmonia espontânea.

O homem luta contra a natureza [...] precisa vencê-la dominá-la, através do trabalho, da técnica, do conhecimento científico, pois só assim se realiza como homem [...] Quem diz contradições diz também problemas a solucionar, dificuldades, obstáculos - portanto, luta e ação - mas, outrossim possibilidades de vitória, de passo à frente, de progresso (LEFEBVRE, 1963, p. 13).

Continua o autor dizendo que:

Não basta explicar as contradições, mas reconhecer que elas possuem um fundamento, um ponto de partida nas próprias coisas; uma base objetiva real; na verdade, mostram que a realidade possui não apenas múltiplos aspectos, mas também aspectos cambiantes e antagônicos. O próprio homem só se desenvolve através das contradições (LEFEBVRE, 1963, p. 30).

“[...] o humano só pode-se constituir através do inumano, de início a ele misturado para, em seguida, distinguir-se, por meio de um conflito, e dominá-lo pela resolução deste conflito” (LEFEBVRE, 1991, p. 43).

### 3.2.1.2 Totalidade

Mais do que a reunião de todas as partes significa um todo articulado, conectado, em que a relação entre as partes altera o sentido de cada parte e do todo. A totalidade concreta não é um todo dado, mas em movimento de autocriação permanente, o que implica a historicização dos fenômenos que a compõem (PRATES, 2003a).

Segundo Kosik, a totalidade significa a “realidade como um todo estruturado, dialético, no qual, ou do qual um fato qualquer pode vir a ser racionalmente compreendido” (KOSIK, 1989, p. 35). O autor esclarece ainda que:

A compreensão dialética da totalidade significa não só que as partes se encontram em relação de interna interação e conexão entre si e como todo, mas também que o todo não pode ser petrificado na abstração situada por cima das partes, visto que o todo se cria a si mesmo na interação das partes (KOSIK, 1989, p. 42).

Portanto, analisar um fenômeno, uma situação concreta à luz da totalidade não significa exaurir todos os fatos, mas problematizá-los de forma inter-relacionada, buscando as determinações que uns têm sobre os outros para melhor interpretar a realidade. Como exemplo, ao fazermos uma visita domiciliar, observamos não só as

condições de vida (a organização, a estrutura da casa, do entorno, etc.), mas também o modo de vida, os significados atribuídos pelos diferentes sujeitos em interação, os aspectos culturais, econômicos, sociais que estão interferindo naquela situação, os hábitos, os costumes, os valores, as relações estabelecidas, o nível de consciência e de organização dos usuários, os elementos agregadores no núcleo familiar, na comunidade, existência de redes, etc. (PRATES, 2003a).

É fundamental termos a clareza de que esses não são vários fatores agregados, mas elementos de uma totalidade que se influenciam mutuamente. Não ter emprego, não ter como alimentar os filhos (condição de vida) pode significar menor potencialidade para investir na qualidade de vínculos, em um determinado momento. Muitas vezes, são necessários vários contatos para que possamos apreender a realidade concreta, mas é fundamental não nos contentarmos com as primeiras impressões, a aparência, pois nem sempre os fenômenos se revelam a um primeiro olhar. É preciso desvendá-los.

### 3.2.1.3 Historicidade

Esta categoria pressupõe a historicidade dos fenômenos sociais, reconhece a processualidade, o movimento e a transformação do homem, da realidade e dos fenômenos. Significa que os fenômenos não são estáticos, estão em curso de desenvolvimento e, portanto, só podem ser apreendidos a partir do desvendamento deste movimento, por cortes históricos (PRATES, 2003a).

É importante destacar que resgatamos a história e não a historicidade; buscamos conhecer o conjunto dos fenômenos que aconteceram e acontecem na vida de sujeitos, grupos, instituições ou comunidade. A historicidade é o movimento que realizam esses sujeitos ou instituições, é o reconhecimento da processualidade que há na sua história constitutiva.

### 3.2.2 Sujeitos da pesquisa

Privilegiou-se como sujeitos da pesquisa os bancários de um banco privado de Porto Alegre/RS que foram atendidos no Departamento de Saúde do Sindicato dos Bancários, entre 2005 e 2007, período em que se intensificou o conceito de assédio moral. O assédio moral é fenômeno constituído de situações repetitivas e intencionais que, por sua repetitividade, sobreposição e natureza, degradam o bem-estar e a saúde daqueles que sofrem as agressões. Inclui comportamentos de humilhação, desprezo, perseguição, constrangimento, manipulação e intenção de prejudicar e de excluir o indivíduo do seu ambiente de trabalho. Este estudo buscou contemplar nos sujeitos de estudo (homens e mulheres). Os sujeitos foram selecionados através dos seguintes critérios: bancários há pelo menos 15 anos, sindicalizados, que têm como perfil o atendimento aos clientes, tendo seu trabalho orientado por metas individuais e/ou coletivas. A diversificação de fatores, como função exercida e nível hierárquico do cargo, foi considerada não com o intuito de alcançar uma representação estatística, mas a fim de conhecer a realidade de diferentes contextos laborais e de modo que diferentes situações pudessem emergir no processo de investigação. Trabalhadores afastados do trabalho por um período de no máximo dois anos serão incluídos como sujeitos potenciais desta pesquisa.

O número de participantes das entrevistas seguirá o critério de saturação dos dados, prevendo-se no máximo 10 sujeitos, todos funcionários do banco X. Os critérios adotados na seleção dos entrevistados justificaram-se pela proposta do estudo, pois, para alcançar os seus objetivos, foi necessária a participação de sujeitos que tenham vivenciado as conseqüências das transformações ocorridas no trabalho bancário, em especial a partir da década de 90. Após a definição dos critérios de seleção dos entrevistados, foi feito contato por telefone com os sujeitos selecionados para obter a concordância com a realização da entrevista. Feito os contatos e obtida a confirmação e concordância para a realização da entrevista, foram definidos a hora e o local do encontro e os sujeitos serão informados em relação ao termo de consentimento (Apêndice B).

### 3.2.3 Técnica de coleta de dados

Buscando compreender os diferentes fatores que compõem a realidade do trabalhador bancário, propomos, como caminho metodológico, a reconstrução das histórias de vida e trabalho desses profissionais. Procuraremos aprofundar o estudo dessa realidade vivenciada pelos bancários e, portanto, essas histórias se constituirão em matéria-prima do presente trabalho. Sendo assim, serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

#### 3.2.3.1 Entrevista Individual

Como afirma Laville (1999, p. 188-190), a entrevista individual oferece maior amplitude do que o questionário quanto à sua organização: esta não está mais irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos sujeitos, e os entrevistadores permitem-se, muitas vezes, explicitar algumas questões no curso da entrevista, reformulá-las, para atender às necessidades do entrevistado:

Muitas vezes, eles mudam a ordem das perguntas em função das respostas obtidas, a fim de assegurar mais coerência em suas trocas com o interrogado. Chegam até a acrescentar perguntas para fazer precisar uma resposta ou para fazê-la aprofundar: Por quê? Como? Você pode dar-me um exemplo? E outras tantas subperguntas que trarão freqüentemente uma porção de informações significativas. [...] os instrumentos usados, questionário ou entrevista, serão amiúde fortemente estruturados, encerrando o participante em opções de respostas previstas antecipadamente. Essa informação permite interrogar rapidamente, e com menor custo, um grande número de pessoas, e tratar os dados estatisticamente para deles tirar conclusões gerais. Outros instrumentos serão menos ou nada estruturados: com o desaparecimento das exigências da estrutura, a uniformização que possibilita o grande número de participantes e facilita as comparações apaga-se, acarretando o desaparecimento do recurso às medidas e às estatísticas. A flexibilidade adquirida permite obter dos entrevistados informações muitas vezes mais ricas e fecundas, uma imagem mais próxima da complexidade das situações, fenômenos ou acontecimentos, imagem cuja generalização será todavia delicada e exigirá cuidado e prudência por parte do pesquisador.

### 3.2.3.2 Pesquisa Documental

Junto ao Sindicato, será realizada pesquisa documental, considerando a trajetória da entidade e o acúmulo de documentos disponíveis e descrição dos entrevistados. Através dos documentos selecionados para análise, que fala da ação sindical na área de saúde e, por conseguinte, saúde mental, busca-se estabelecer relação entre as histórias narradas pelos sujeitos e aquelas registradas pelo Sindicato.

Os documentos selecionados para a realização dessa análise foram observações do Grupo de Ação Solidária de Portadores de LER/DORT (GAS), e relatório do banco que participou do projeto “Operação de Olho na Saúde”, informações necessárias para complementação do objeto de estudo. Cabe ressaltar que esta documentação analisada enriquecerá os resultados da pesquisa. Como explica Laville (1999, p.166):

Entre as fontes impressas, distinguem-se vários tipos de documentos, desde as publicações de organismos que definem orientações, enunciam políticas, expõem projetos, prestam conta de realizações, até documentos pessoais, diários íntimos, correspondência e outros escritos em que as pessoas contam suas experiências, descrevem suas emoções, expressam a percepção que têm de si mesmas. Passando por diversos tipos de dossiês que apresentam dados sobre a educação, a justiça, a saúde, as relações de trabalho, as condições econômicas, etc., sem esquecer os artigos de jornais e periódicos nem as diversas publicações científicas: revistas, atas de congressos e colóquios. Simplificando, pode-se concluir que a coleta da informação resume-se em reunir os documentos, em descrever ou transcrever eventualmente seu conteúdo e talvez em efetuar uma primeira ordenação das informações para selecionar aquelas que parecem pertinentes.

### 3.2.3.3 Entrevista Coletiva

Será realizada no Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região. A escolha do local da entrevista se deve à proximidade e às condições propícias da sede do Sindicato.

Na entrevista coletiva, os questionamentos básicos iniciais oferecem um amplo leque de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que a entrevista vai-se desenvolvendo. Assim sendo, os sujeitos pesquisados participarão da elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista coletiva também terá questões orientadoras (Apêndice A) e a possibilidade de inclusão de novas formulações durante a realização da coleta, com opiniões do que as pessoas pensam a respeito dos fatos - e isso inclui valores implícitos, relações estabelecidas, determinação de sentimentos, compreensão de condutas, planos de ação, o que deveria ser feito na opinião do usuário, reflexão sobre considerações práticas do que é possível fazer, conduta atual ou passada de acordo com fatos significativos, motivos conscientes para opiniões, sentimentos. Vamos buscar apreender a vida, o movimento da realidade, a qualidade das relações e dos vínculos que conseguirmos estabelecer, a postura, o modo como nos aproximamos, a linguagem que utilizamos, o modo como nos apresentamos e dirigimos nosso olhar. Esses são elementos essenciais para o sucesso das abordagens. Minayo destaca a importância desta etapa e a atenção que deve ser atribuída ao estabelecimento da relação inicial e a todo o desenvolvimento da interação entre os sujeitos investigador / investigado. Diz a autora: "As camadas da realidade não são estanques. Elas interagem e reagem dinamicamente e é nesse movimento que podem ser apreendidas" (MINAYO, 1999, p. 123). O sujeito pesquisado participa da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Cabe ressaltar que os resultados da pesquisa se tornarão públicos, sejam eles favoráveis ou não, sem qualquer impedimento restritivo quanto à divulgação pública dos resultados da pesquisa.

### 3.3 TÉCNICA DE INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

A principal técnica utilizada para análise qualitativa é a análise de conteúdo. A análise de conteúdo, que, segundo Bardin, (1979), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, a obter indicadores quantitativos ou não que permitam a inferência de conhecimentos relativos às

condições de produção/recepção das mensagens. A partir deste procedimento de pesquisa, conforme Marconi e Lakatos (1996), o conteúdo das comunicações é analisado por meio de categorias previamente determinadas que levem a resultados quantitativos, possibilitando a testagem de hipóteses sobre o conteúdo de publicações, alterações culturais, mudanças de atitudes, propagandas, etc. Volta-se para os produtos da ação humana, explicitando através das idéias e nas palavras em si.

Conforme Pagés (1987, p. 190),

[...] plano de análise de conteúdo é apenas esta estrutura provisória que permite passar dos primeiros esboços teóricos, rígidos e simplistas ou, ao contrário, muito vagos, para uma elaboração teórica mais profunda, sob a restrição do contato com os dados empíricos e das trocas entre os pesquisadores.

A análise de conteúdo abarca dois tipos de comunicação: a instrumental e a representacional. Na primeira, a ênfase central é atribuída ao contexto e às circunstâncias em que a mensagem foi produzida; na segunda a centralidade está no uso das palavras (BARDIN, 1979). Nas pesquisas qualitativas, denomina-se **Análise de Conteúdo** o tratamento das informações obtidas durante as entrevistas, sendo que esse termo é mais do que um procedimento técnico, fazendo parte de uma histórica busca teórica e prática no campo das investigações sociais. Conforme complementa Setubal (1994, p. 52): “a análise de conteúdo tem caráter multidimensional, que busca extrapolar o sentido da mensagem, analisando as experiências sociais e políticas e os condicionantes históricos do emissor e do receptor da mensagem”.

As diferentes fases da análise de conteúdo se organizam em torno de cinco etapas, quais sejam: a pré-análise, a exploração do material, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 1979).

A pré-análise consiste basicamente na realização da leitura flutuante (deixar-se invadir pelas impressões e orientações do texto), na organização e preparação do material a ser analisado, na escolha dos documentos, na formulação de hipóteses, dos objetivos e de indicadores que fundamentem a interpretação final. Para a escolha dos documentos que constituirão o *corpus* para a análise, Bardin (1979)

ressalta que existem algumas regras, sendo as principais a exaustividade, a representatividade, homogeneidade e a pertinência.

A exploração representa os primeiros julgamentos realizados pelo pesquisador, a partir das indicações fornecidas pelas leituras gerais a partir dos temas expostos. Foram sublinhadas passagens significativas, que representam as unidades intencionais dos temas (palavras ou frases).

A descrição analítica inicia já na pré-análise, mas nesta etapa o *corpus* é submetido a um estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Nessa fase, criam-se os temas de estudo e se pode fazer sua codificação, classificação e ou categorização. Segundo Triviños (1995), os procedimentos de codificação, classificação e categorização são básicos nesta instância do estudo. Daí surgirão os quadros de referência que servirão de base para a realização das inferências.

Por fim, a fase de interpretação inferencial se constitui na análise, interpretação e explicação dos conteúdos manifestos e latentes, realizadas a partir da mediação entre o conteúdo descrito e a teoria que orienta o pesquisador para a realização das inferências num processo de superação, Prates (2007):

- a) análise - desdobramento, relação entre os dados e síntese;
- b) interpretação - articulação com conteúdos teóricos a partir da conexão entre dados diversos e da mediação com as teorias explicativas;
- c) explicação - articulação de inferências do pesquisador com as totalizações provisórias anteriores no intuito de buscar reconstituir a vida do fenômeno, interconectando processo e contraprovas obtidas pela investigação, de modo a possibilitar a explicitação do complexo que o condiciona e seus movimentos de expressão particular, regressivos e progressivos, captados pela dedução-indução.

Nessa fase, a partir dos dados empíricos e informações coletadas, estabelecem-se relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo. O discurso foi considerado de forma individual e coletiva. O seu caráter individual apresenta-se nas posições sociometais de cada entrevistado, refletindo as contradições próprias à estrutura de dominação existente, e coletiva, à medida que foram consideradas as complementaridades que revelam estruturas entre as partes do fenômeno estudado, presentes em diferentes formas nos entrevistados.

Nesse momento, a partir das informações e dos dados empíricos coletados, se estabelecem relações entre o objeto de análise e seu contexto mais amplo, chegando a reflexões que estabeleçam novos paradigmas nas estruturas e relações estruturadas (BARDIN,1979, p.161,162).

Para Bardin (1979), toda forma de comunicação é suscetível à análise de conteúdo, porém, tal análise só ganha real sentido ao considerar a situação conjuntural em que está inserida tal produção, ou seja, devem-se considerar as condições de produção do discurso.

Na análise de conteúdo, realizou-se o desmembramento do texto, de acordo com os conteúdos temáticos dos parágrafos, acompanhados de suas sínteses, dando origem às categorias iniciais.

Essas categorias, agrupadas por afinidade, tendo cada grupo uma síntese, deram origem às categorias intermediárias.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

### 4.1 PROJETO OPERAÇÃO DE OLHO NA SAÚDE

O projeto denominado Operação de Olho na Saúde<sup>3</sup>, é um projeto de vigilância nos ambientes bancários da base do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre. Sua proposta busca criar metodologia que sistematize uma prática incorporada ao trabalho do Departamento de Saúde do Sindicato. Foi desenvolvida uma proposição que utiliza elementos do Modelo Operário Italiano, da Vigilância Epidemiológica em Saúde do Trabalhador e da Ergonomia Participativa. Os instrumentos da vigilância permitem aprofundar-se o conhecimento acerca dos ambientes de trabalho e das estratégias gerenciais, levando ao entendimento de como se dão os processos de trabalho e de suas conseqüências sobre o trabalhador.

A função da vigilância é evitar que suceda algo. E seu sentido é o de impedir que a saúde se deteriore e que os acidentes e doenças ocorram. Portanto, a detecção precoce de enfermidades ou riscos de acidentes é o objetivo específico da vigilância da saúde do trabalhador.

A operação de *Olho na Saúde* é composta por atividades de pesquisa, pelo sistema de informação em Saúde do Trabalhador, por um programa de informação e formação, pelos Grupos de Bancos (GB) e PR ações de intervenção.

O projeto é desenvolvido pelo Departamento de Saúde do Sindicato com assessoria do Centro de Documentação e Pesquisa em Saúde e Trabalho (CEDOP) da UFRGS e com o apoio do Ministério da Saúde. Visa a implementar um sistema de vigilância permanente das condições de saúde dos trabalhadores bancários, através de várias ações que se inter-relacionam. Cria uma metodologia de diagnóstico sobre os agravos e riscos à saúde dos bancários e bancárias, visando à mudança da realidade existente.

Através da pesquisa é feita uma consulta aos trabalhadores; também foram criados os grupos de bancos – GB; são feitas análises de instrumentos legais, os

---

<sup>3</sup> Projeto de vigilância à saúde e às condições de trabalho, desenvolvido através de parceria entre o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, a UFRGS e Ministério da Saúde, 2004.

quais as empresas são obrigadas a elaborar, tais como: Programa de Controle Médico em Saúde Ocupacional (PCMSO), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); estatística de afastamento para a Previdência Social; autuações de DRT-RS, entre outros elementos.

As informações coletadas são sistematizadas para possibilitar a detecção dos fatores geradores de agravos à saúde dos bancários e permitir estratégias de intervenção eficazes para corrigir os problemas.

Mais de 30 bancários de vários bancos participaram do encontro que, por meio de dinâmica de grupo, apresentaram suas impressões e experiências sobre os agravos à saúde nos seus locais de trabalho.

A dinâmica de grupo foi coordenada pela Doutora em Serviço Social da PUC, Fabiane Santos e a apresentação dos dados do questionário ficou a cargo da Médica do Trabalho - Jaqueline Campelo e do Dr. Paulo Antônio Barros de Oliveira - auditor fiscal da Delegacia Regional do Trabalho/Prof. do CEDOP.

No caso do Banco X, constatou-se que os fatores organizacionais e psicossociais são muito mais importantes do que os demais ambientais, posturais e do imobiliário. Como característica do processo de exploração da mão-de-obra em empresa privada, esses mesmos fatores psicossociais e da organização do trabalho têm “peso” comparativo para a determinação do desgaste/adoecimento entre os bancários muito maior do que foi encontrado nos bancos públicos. Nesse sentido, o projeto tem como objetivo aprofundar o debate sobre a relação saúde-trabalho entre os bancários e disponibilizar informações básicas sobre os principais riscos da atividade profissional e doenças mais comuns, bem como dar os encaminhamentos legais necessários para transformar as condições de trabalho.

A percepção dos trabalhadores sobre os riscos do trabalho e sobre o quanto estes impactam a sua saúde são analisados, entre outros instrumentos, por meio de uma pesquisa epidemiológica, cuja metodologia se classifica como de corte transversal ou de prevalência, não controlada, de tipo descritiva e analítica.

Em pesquisa realizada pelo Sindicato (Projeto Operação de Olho na Saúde, 2004) com os funcionários do banco X, foram encontrados resultados que endossam os depoimentos dos entrevistados. Na tabela a seguir, são colocados os principais fatores ambientais ou de condições de trabalho, que, na percepção dos trabalhadores, estão relacionados ao prejuízo à saúde. No instrumento da pesquisa (questionário), os valores são apresentados em uma escala linear, de zero a dez,

representando, respectivamente, os extremos “nenhum” ou “muito” prejuízo à saúde. Os bancários, ao responderem o questionário, dão uma nota para cada fator, que reflete o grau de interferência à saúde que cada um atribui ao seu caso. Nesse relatório, o valor ou nota apresentado para cada item corresponde à média dos valores assinalados pelos bancários.

Apresenta-se, também, como medida do risco de adoecimento, o resultado de teste estatístico, de Correlação de Pearson, que avaliou as relações entre cada fator de risco e o conjunto de sintomas ou problemas de saúde referidos pelos bancários, o que denominamos **adoecimento**. O teste de Correlação de Pearson indica a presença de correlação entre fatores se for positivo ou maior do que zero. O zero é o valor indicativo de neutralidade, e os indicativos da máxima correlação possível são: -1 (correlação negativa) e +1 (correlação positiva).

A partir das notas atribuídas aos quesitos, os resultados foram interpretados de forma a enquadrá-los segundo o critério de níveis de **risco** e de **ação** abaixo identificados: foram consideradas apenas as correlações positivas, que interessavam aquele estudo.

**0 a 3,9 ou Correlação de Pearson negativa – Grau de risco baixo – Nível de Ação 1:** significa que podem ser necessários estudos mais aprofundados;

**4 a 5,9 ou Correlação de Pearson positiva entre 0 e 0,29 – Grau de risco médio – Nível de Ação 2:** significa que são necessários estudos e intervenção;

**6 a 7,9 ou Correlação de Pearson positiva entre 0,3 e 0,59 – Grau de risco elevado – Nível de Ação 3:** significa que é necessário intervenção logo;

**8 a 10 ou Correlação de Pearson positiva igual a 0,6 ou mais – Grau de risco muito elevado – Nível de Ação 4:** é necessário intervenção urgente;

Na tabela a seguir é possível identificar os principais problemas percebidos pelos bancários como fatores de riscos à saúde.

Tabela 01 - Principais fatores de riscos à saúde conforme a pesquisa do referido Banco

Situação identificada	Nota Média	Correlação de Pearson com o Adoecimento	Nível de Ação
1º. Remuneração inadequada	7,94	0,32	3 – Ação logo
2º. Atividade estressante	7,87	0,46	3 – Ação logo
3º. Volume de trabalho excessivo	7,47	0,45	3 – Ação logo
4º. Inadequação numérica de pessoal	7,37	0,37	3 – Ação logo
5º. Exigência de alcançar metas	7,36	0,37	3 – Ação logo
6º. Desvalorização do seu trabalho	7,06	0,48	3 – Ação logo
7º. Ventilação inadequada	6,74	0,31	3 – Ação logo
8º. Prolongamento da jornada	6,67	0,43	3 – Ação logo
9º Ruído desconfortável	6,54	0,39	3 – Ação logo
10º. Exigências de esforço mental	6,49	0,51	4 - Ação urgente
11º. Posturas inadequadas dos braços e mãos	6,47	0,44	3 – Ação logo
12º. Exigências de repetitividade nas tarefas	6,46	0,42	3 – Ação logo
13º. Pausas insuficientes	6,13	0,44	3 – Ação logo
14º. Posturas inadequadas com a cabeça e pescoço.	6,09	0,51	4 - Ação urgente

Fonte: Projeto Operação de Olho na Saúde 2004.

Na tabela a seguir, os aspectos destacados como risco à saúde e potenciais adoecedores são os seguintes:

Tabela 2 - Principais fatores de riscos à saúde conforme a percepção dos bancários do Banco X

Situação Identificada	Nota Média	Correlação de Pearson com o Adoecimento	Nível de Ação
1º. Exigência de alcançar metas	6,54	0,72	4– Ação urgente
2º. Condições de insegurança no emprego	6,47	0,65	4 – Ação urgente
3º. Atividade estressante	6,21	0,73	4 – Ação urgente
4º. Volume de trabalho excessivo	5,46	0,76	4 – Ação urgente
5º. Inadequação numérica de pessoal	5,03	0,68	4 – Ação urgente
6º. Disputa entre colegas	4,87	0,71	4 – Ação urgente
7º. Exigência de esforço mental	4,86	0,74	4 – Ação urgente
8º. Desvalorização do trabalho	4,57	0,69	4 – Ação urgente
9º. Exigência de repetitividade	4,49	0,67	4 – Ação urgente
10º. Posturas das chefias	4,31	0,75	4 – Ação urgente
11º. Posturas inadequadas com os braços/mãos	4,07	0,60	3 – Ação logo
12º. Remuneração inadequada	4,07	0,64	4 – Ação urgente
13º. Prolongamento da jornada	3,87	0,69	4 – Ação urgente
14º. Posturas inadequadas da cabeça	3,76	0,61	4 – Ação urgente
15º. Exames médicos insatisfatórios	3,76	0,65	4 – Ação urgente
16º. Pausas Insuficientes	3,64	0,68	4 – Ação urgente

Fonte: Projeto Operação de Olho na Saúde 2004.

Na pesquisa realizada no banco X, pode-se concluir serem mais graves os problemas relacionados a formas da **organização do trabalho** (exigência de alcançar metas, atividade estressante, volume de trabalho excessivo, inadequação numérica de pessoal, prolongamento da jornada, esforço mental) e as **condições psicossociais** (trabalho estressante, desvalorização do trabalho, disputa entre colegas, posturas das chefias). A organização do trabalho e as condições psicossociais, no caso do Banco X, são consideradas pelos participantes da pesquisa muito mais prejudiciais à saúde do que os fatores físico-ambientais e posturais e do mobiliário.

Conforme Couto (2000) e Oliveira (2002), as práticas gerenciais que mais contribuem para o aparecimento epidêmico dos distúrbios mentais e das Lesões por Esforços Repetitivos (LER) são: a pressão exagerada pelos resultados e sobrecarga dos trabalhadores, dando a eles uma carga excessiva de trabalho sem a devida condição de execução. Essa combinação, pressão e excesso de trabalho costumam virem acompanhados de aumento das horas extras, dobras de turno, retrabalho e mais e mais pressão, alimentando o ciclo vicioso da pressão excessiva.

Outro material selecionado para a nossa análise foi a observação do Grupo de Ação Solidária (GAS). Os Grupos são espaços de construção coletiva formados por portadores de LER/DORT bancários, com objetivo de compartilhar experiências, ações, sentimentos, bem como a criação de novos conhecimentos a partir da reflexão das práticas empreendidas, possibilitando uma discussão a respeito das LER/DORT e construindo uma nova participação social e um espaço de exercício de seus direitos e cidadania. O GAS reúne semanalmente, às quartas-feiras, em torno de 30 bancários no Sindicato dos bancários de Porto Alegre e Região.

A idéia de reunir um grupo vitimado pela doença tem sua origem no Hospital de Clínicas de Porto Alegre, através do trabalho da médica Maria Hoefel com portadores de LER/DORT. Desse trabalho foi percebida a vontade do trabalhador em mudar esta realidade, criando, a partir daí, um convênio entre Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e profissionais da Faculdade de Serviço Social da PUC/RS e da Psicologia Social da UFRGS. Os trabalhos são dirigidos pela psicóloga Maytê Amazarray, a educadora física e mestre em serviço social Jacéia Netz.

Segundo os responsáveis pela iniciativa, o GAS é gerido com base no resgate do exercício da cidadania do bancário. As pessoas entram carregando sua história e percebem, ao longo das conversas, que seu caso é muito semelhante ao de outros

colegas de sua categoria. A partir daí se trabalha o processo de reflexão sobre seu adoecimento, que está relacionado com seu trabalho e outras questões sociais.

Atualmente o **Grupo de Ação Solidária** é um grupo consolidado, tornando-se referência a quem passa por esta situação. É um grupo aberto, sem que uma frequência seja cobrada, mas que está sempre à disposição do trabalhador quando necessário. Além do núcleo fixo formado por cerca de 30 pessoas que comparecem semanalmente às seções.

#### **4.1.1 Sistema de Informação em Saúde do Trabalhador (SINDISIST)**

Dentro dos princípios da informação para a ação e da concepção de que para intervir é preciso conhecer o sistema de informação por meio do qual se busca obter registros de cada banco, agência ou departamento, o projeto denominado “Operação de Olho na Saúde”<sup>4</sup> se constitui de várias ações interdependentes em que encontramos dados valiosos e que corroboram as informações oriundas das entrevistas.

O sistema de informação é alimentado por diversas fontes, sendo os dados gerados por ações do próprio sindicato e por outros órgãos e empresas, a saber:

- a) Ações de vigilância: relatórios de inspeção elaborados pela DRTE e/oi CRST; laudos elaborados pelos técnicos da DRT, CRST, Sindicato e empresa;
- b) Eventos de saúde: junto ao SIST/RS da SES/SUS; CAT emitidas; Estatísticas do INSS, Ministério da Saúde e Ministério do Trabalho.
- c) Dados da Empresa: dados dos PPRA e PCMSO;
- d) Consulta aos trabalhadores: pesquisa realizada pelo sindicato; diagnóstico elaborado pelo Grupo de Bancos; ata e mapa de riscos das CIPAS; pesquisas acadêmicas.

---

<sup>4</sup> Projeto de vigilância à saúde e às condições de trabalho, desenvolvido através de parceria entre o Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, a UFRGS e Ministério da Saúde, 2004.

#### 4.1.2 O sistema de informação permite obter

- a) Registro de cada banco, agência ou departamento e do bancário, acompanhado das informações dos afastamentos por doença ou acidente de trabalho, nível de incidência e prevalência, principais agravos, número de autuações, etc.;
- b) cruzamento dos dados, permitindo traçar-se um perfil das condições de trabalho e saúde de determinado banco e/ou local de trabalho;
- c) detecção de problemas, facilitando a intervenção a antecipando-se aos riscos e agravos, o que é feito a partir de informações das condições de saúde dos bancários e dos locais de trabalho.

Na atividade denominada **Grupo de Banco (GB)**<sup>5</sup>, que possibilita a realização de uma leitura funcionalista das situações descritas pelos trabalhadores e nos fornece uma visão da situação em que trabalham tais pessoas a partir de sua percepção.

Segundo Ludke e André (1986, p. 38), são considerados “documentos quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (leis, regulamentos, pareceres, prontuários, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, arquivos, etc.). Do mesmo modo que observar é destacar de um conjunto, analisar um documento é destacar seus elementos essenciais dos secundários, mas o que é essencial é dado pelo nosso plano de estudo, para que não percamos o foco de nossa investigação, embora possamos sempre ser surpreendidos pela realidade.

Para a coleta das informações, foram realizadas entrevistas estruturadas, tendo como referência um roteiro norteador (Apêndice A), e foi utilizado um gravador: as “falas” dos sujeitos pesquisados serão gravadas e transcritas, respeitando-se os padrões éticos, tendo sua realização autorizada no Termo de Livre Consentimento Pós-Informação (Apêndice B) de todos os participantes. A coleta será realizada pelo mestrando Sandro Rodrigues.

---

<sup>5</sup> Atividade prevista no projeto acima citado, que objetiva, através de técnica de grupo focal, traçar um perfil das condições de trabalho em diferentes instituições bancárias.

As perguntas serão formuladas uma de cada vez, de modo claro e pausado, para facilitar o entendimento do entrevistado, e elas não devem induzir o entrevistado.

Primeiramente, será realizada uma entrevista individual de pré-teste com apenas um bancário. Essa entrevista possibilitará validar o roteiro da coleta de dados. Essa entrevista será realizada em uma das salas do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região. Após uma pré-análise da entrevista individual, será realizada uma entrevista coletiva com os demais participantes selecionados.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS PESQUISADOS

Há alguns anos trabalhar em banco era o sonho de muitas pessoas, especialmente se o banco fosse público. Isso significava um bom salário, privilégios e status social. Como o passar dos anos essa realidade foi mudando, ao ponto que chegamos hoje, em que o trabalho bancário é reconhecido pelo alto potencial de adoecimento.

O desgaste do trabalhador não pode ser entendido como simples resultado de um conjunto de riscos inerentes a um determinado tipo de empresa e, portanto, não modificável, mas sim, como a expressão concreta da dinâmica que se estabelece entre a base técnica, a organização e divisão do trabalho e a organização social dos trabalhadores (LAUREALL, 1989).

Vivemos numa sociedade que produz milhares de trabalhadores com neuroses, doenças psicossomáticas, doenças físicas e degenerativas que não são frutos da fatalidade. As doenças estão relacionadas à forma como o trabalho está organizado. Quanto maior o controle, o volume de trabalho, o ritmo e a insegurança no trabalho, maior será a incidências das doenças do trabalho. As histórias dos sujeitos entrevistados expressam de forma clara essa realidade. A seguir, apresentamos uma contextualização do lugar de realização do estudo e uma descrição dos sujeitos do estudo, com um breve relato de suas histórias de vida no trabalho.

O estudo foi realizado no Sindicato dos Bancários de Porto Alegre e Região, que é composto por 15 cidades, tendo em sua base territorial aproximadamente 12.000 bancários. O número de bancários ativos, sindicalizados, é de 6520 e o de

aposentados 5000. Segundo os dados do Sindicato dos bancários de Porto Alegre e Região, de setembro de 2008, 340 bancários sindicalizados/as estão afastados do trabalho em decorrência de problemas de saúde. Os problemas estão relacionados às questões de LER/DORT e questões de sofrimento psíquico relacionado ao trabalho (busca de estabelecer relação entre casos de depressão e estresse com o trabalho); quando a banco se nega a emitir; o sindicato emite a CAT (comunicado de acidente do trabalho). No quadro a seguir, os sujeitos da pesquisa podem ser visualizados com maior facilidade.

Nome	Idade	Função Exercida	Tempo de Bancário	Banco Privado
A	45 anos	Afastado INSS	20 anos	X
B	54 anos	Caixa	36 anos	X
C	35 anos	Escriturário	17 anos	X
D	33 anos	Afastada INSS	18 anos	X
E	35 anos	Gerente de Contas	17 anos	X
F	36 anos	Assistência de Gerência	16 anos	X
G	38 anos	Assistente de Negócios	18 anos	X
H	34 anos	Gerente de Expansão	15 anos	X

Quadro 1 - Descrição dos entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.2.1 Descrição dos entrevistados

1) Funcionário A: bancário há 20 anos, sempre em banco privado, recentemente foi demitido, está tentando sua reintegração, pois já se afastou por doença ocupacional LER/DORT. Formação: ensino superior incompleto. Embora exerça a função de caixa e de assistente de gerência, trabalhou também como compensador. Conta que, como compensador, chegou a trabalhar 12 horas seguidas. Atua na função que tem como perfil o atendimento aos clientes, tendo seu trabalho orientado por metas individuais e/ou coletivas.

2) Funcionário B: bancário há 36, anos trabalha em banco privado. Formação ensino superior completo. É caixa, trabalhou também como compensador, cobrança e atendimento ao público. Passou por várias atividades e conta que a pressão para

atendimento ao público é maior hoje em função das metas.

3) Funcionário C: bancário há 17 anos em banco privado, Segundo Grau completo. Trabalha como caixa e atendimento a clientes na antiga função de escriturário, hoje assistente de gerência, que é basicamente venda de produtos para clientes. Trabalha sob pressão do gerente para venda de produtos e cumprimento de metas.

4) Funcionário D: 18 anos trabalhando em banco. Ensino superior completo. Assistente de gerência - função que é direcionada para atendimento a clientes e assessoria a gerentes e que consiste na venda de produtos. Trabalha para a efetivação e cumprimento de metas sob forte pressão do gerente.

5) Funcionário E: 17 anos em banco. Pós graduada. Gerente de contas que atua na venda de produtos, organizando carteira de clientes, captando e prospectando clientes, tendo como superior imediato o gerente geral da agência que faz cobranças para venda pela manhã em reunião chamada de “comitê” e à tardinha para analisar o que foi prospectado no decorrer daquele dia.

6) Funcionário F: 16 anos de banco. Ensino superior incompleto. Assistente de gerência presta assessoria na carteira de clientes de gerente na sua agência, vende produtos e é “cobrado” tanto como qualquer gerente.

7) Funcionário G: 18 anos de banco. Ensino superior incompleto. Assistente de negócios - é o mesmo cargo de gerente. Atua na venda de produtos; é “cobrando” constantemente em função de resultados na agência e efetivação de metas.

8) Funcionário H: Gerente de expansão; o nome do cargo é imponente, mas as funções que cabem a ele, nem tanto. Foi por exercê-lo aos 34 anos, paga um alto preço em sua saúde. Cumpriu a mesma função durante sete anos no banco. *“É uma atividade bastante dinâmica, em que a gente não tem horário para nada”*, relata.

É o tipo de funcionária exemplar. Sempre obteve ótimas avaliações, que eram feitas semestralmente, além de cumprir metas como ninguém. Com uma filha de cinco anos, chegou a trabalhar até o final da gestação da menina. *“Dirigia com a barriga encostada na direção”*, recorda. O ônus de tanta dedicação foi as LER/DORT e um intenso abalo emocional.

Em maio de 2004, sofreu um acidente de trânsito que serviu para analisar o que estava fazendo de sua vida. Desde o ocorrido, está de licença, entrou com um processo trabalhista, para depois encaminhar outro por danos morais *“Sofri um*

*assédio moral muito grande do meu chefe, resolvi buscar meus direitos*". Ela conta que trabalhava a quantidade de horas que fosse necessária para que chegasse ao final do mês e conseguisse atingir a meta estabelecida pelo banco.

*"Eu entrei no banco bem jovem, sem dor e feliz. Hoje, estou saindo com dor e alguns traumas. Eu estou me sentindo uma mercadoria que ultrapassou a validade, que estragou. Não tenho como ficar 100% curada"*, finaliza.

#### 4.3 PRESSÃO: TRABALHANDO NO LIMITE

Este item apresenta resultados da pesquisa referente à questão norteadora de letra A. Analisando as falas dos sujeitos, destacam-se três fatores primordiais que, na opinião destes, são determinantes para o adoecimento: **o excesso de trabalho, a pressão para atingirem as metas e o medo.**

A partir das falas dos sujeitos, percebe-se que a totalidade destes identifica a violência a que está submetido. Pressão para cumprir metas, tensão, volume de trabalho excessivo, trabalho repetitivo, Agências lotadas, filas enormes, reclamações de chefias e de clientes, medo de assalto e, principalmente, medo de perder o emprego são situações que fazem parte do cotidiano do trabalhador bancário. Somam-se a isso novas exigências quando foram incluídas outras atividades até então inexistentes para o bancário. Tais exigências compõem o aprimoramento de estratégias de organização, característica essencial do paradigma tecnológico, organizacional e de gestão do trabalho bancário.

O sentimento de dever em relação ao trabalho é tão forte, que, quando acontece uma doença ou acidente do trabalho, o trabalhador sente-se culpado por adoecer. Por essa razão, os sujeitos entrevistados afirmam que, quando chegam ao Sindicato estão no limite.

*Como a gente trabalha e [...] depende de nosso trabalho [...] o banco ele [...] obriga tu a cumprir um certo número [...] de metas ao mês né, mas isso não [...] não basta assim ó, tu cumpriu a meta não, no outro mês é dobrada a meta. Então, tu vai te esforçando sempre para alcançar aquilo [...], aquela meta que o banco quer. Então como a colega falou, tu termina tendo uma doença [...], tu começa a ter uma doença, por causa daquele movimento repetitivo que tu faz né, pra alcançar essa meta tu fica com medo de te*

*afastar e perder teu emprego. Então quando vê, está com uma doença crônica, tu acaba [...] estragou o teu braço, teu cotovelo, teu punho, teus dedos né, tudo, tu fica no limite. É isso (G.)*

#### 4.4 O EXCESSO DE TRABALHO

Ao analisarmos as falas dos bancários entrevistados, percebe-se que as queixas dos bancários estão expressas nas suas histórias, demonstram que as doenças que os bancários sofrem estão relacionadas com a organização do trabalho, com o coletivo ao qual pertencem e com toda a categoria dos bancários, este item apresenta resultados da pesquisa referente à questão norteadora de letra B. Não são problemas individuais, e, portanto, precisam ser enfrentados coletivamente.

*E o meu banco que é 30 horas, a gente se tornou 30 horas também, comprou a idéia, a gente [...] não é nem 24 é 30 porque se o dia tivesse 30 horas a gente ficava conectado, que além disso [...] saia das 8 horas de jornada de trabalho entre aspás, que se tornavam 12 ou 14, a gente chegava em casa ligava o Palm-top, continuava cadastrando, pra poder entrar todas as contas para o banco no mês, porque podia não bater meta, morrer na praia, mas as contas tinham que entrar todas durante aquele mês, o banco não poderia ser prejudicado, agora tu poderia te prejudicar. É isso [...] (D).*

Constata-se, em geral, um grande volume de trabalho, identificado pelo grupo como excesso de trabalho. Este excesso de trabalho se expressa pelo caráter polivalente a que os bancários estão submetidos. A quantidade de tarefas e metas é classificada pelo grupo como inatingível.

*Eles estão todos os dias, a cúpula lá, preocupados em saber [...], como vender mais [...], qual o livro que está em evidência, qual o vídeo que está em evidência [...], em proporcionar mais [...] mais vendas, mais pressão e aí acaba que a gente [...], nós mesmos fizemos uma lavagem [...] ocorre uma lavagem cerebral, a gente têm uma lavagem cerebral que no dia-a-dia, tu mesmo te condiciona [...], a fazer só aquilo que realmente, o Banco quer que tu faça (H).*

#### 4.5 PRESSÃO PARA ATINGIREM METAS

Outro aspecto identificado pelos entrevistados como gerados ou que contribuíram para o adoecimento é a pressão por atingir metas. As metas, via de regra são descritas como inatingíveis e estão além dos limites físicos e psicológicos dos bancários. Essa pressão associada ao ritmo acelerado e ao excesso/volume de trabalho é descrita pelos entrevistados como fatores de adoecimento.

A precarização das condições de trabalho são percebidas pelos bancários, que a associa ao seu adoecimento. Revelam que o trabalho bancário sofre pressão não apenas das chefias, mas de representantes da direção do Banco, sendo uma política da instituição. Este item apresenta resultados da pesquisa referente à questão norteadora de letra C.

*Bom, a princípio é [...], efeito direto seria o teu gestor imediato, o teu chefe hierarquicamente imediato, mas isso aí vem da cúpula né, é da direção, que são ordens, que se trocasse eu acho o chefe imediato o outro poderia ser um pouquinho melhor, mas as cobranças iriam continuar, ou um pouquinho mais suave, um pouquinho mais acentuadas, mas iriam permanecer porque é a política da instituição (H).*

O trabalhador está sentindo uma carga de exigências cada vez maior no trabalho. É exigido dele o máximo de competência, mas não há valorização do seu trabalho. A pressão sofrida diariamente no trabalho em virtude da concorrência em busca do lucro, da competição, da manutenção de emprego tem gerado sofrimento psíquico aos trabalhadores. Esse sofrimento tem-se intensificado no contexto atual, em que o individualismo, a competição e a delação entre colegas são estimulados nas relações de trabalho (JINKINGS, 2002).

O acúmulo de funções, a intensidade do trabalho, a pressão exercida pelos clientes e o não poder errar levam o bancário a sentir-se sugado, desgastado, revoltado pelo não-reconhecimento adequado de seu trabalho.

*Então, a gente vai para esse ‘Ah eu sou ruim, eu sou azarado, eu sou isso sou aquilo [...]’, e vai se encolhendo e quando vê, não tá de cabeça erguida, daí quando vem o Gestor tu já baixa a cabeça e diz como um cachorrinho: ‘Sim senhor, não senhor’, e a gente não se dá por conta disso, a gente baixa a cabeça. Então assim a gente se condiciona, não se dá por conta é [...], eu para mim é uma lavagem cerebral do Banco [...], hoje faz, é como tu disseste em 80 não tinha isso, era o máximo ser bancária, todo mundo queria ser bancário, ter qualidade de vida, as pessoas te respeitavam quando tu dizia que era bancário, hoje em dia se tu dizer que é bancário, é que nem professor [...]. É, e eu que saí do magistério para ser bancária, me estrepei dos dois lados. É isto (H).*

Em geral, os entrevistados relatam que trabalhavam a quantidade de horas que fosse necessária, para que, ao chegar o fim do mês, conseguissem atingir a meta estabelecida pelo Banco. As histórias se repetem. Os estudos realizados na categoria dos bancários demonstram que o trabalho bancário é fonte de adoecimento, quer seja pelo ritmo, pelas longas jornadas, pelo conteúdo das tarefas e até pelo autoritarismo das relações.

Os efeitos de tais tensões, muitas vezes surdas e não visibilizadas, manifestam-se de diferentes modos no corpo e na mente dos sujeitos trabalhadores, que, sob uma aparência de livre escolha, veem-se coagidos a modos de trabalhar especializados ao extremo, na invisibilização de imanente violência (FONSECA, 2002).

#### 4.6 MEDO

Este item apresenta resultados da pesquisa referente à questão norteadora de letra D. O controle e as exigências produtivas são constitutivos das relações de trabalho, onde a falta de autonomia aniquila a iniciativa e faz o trabalhador conviver com a violência cotidianamente, inibindo inclusive a possibilidade de defesa, mesmo em situações de graves riscos. A principal ferramenta ideopolítica do banco e, por conseqüência, gerencial, para garantir isso, é o desemprego. O sentimento de violência constante é destacado pelos entrevistados como um fator de adoecimento - físico e mental.

*Ahhhh [...] não é uma brincadeira, é só para gente ter noção do [...] diferencial entre assédio moral e violência, violência no trabalho, violência em qualquer lugar, um ovo de galinha no mercado da esquina é igual ou diferente da tenda da outra esquina? Não. São ovos e veem do mesmo lugar, do mesmo ponto de origem [...] ahhh! o assédio moral, ele se vê pelo perfil de cada um no nosso caso aqui pelo perfil do Gestor, infelizmente a gente dentro de uma instituição financeira a qual o grupo faz parte só para pra trabalhar mesmo, não vai para lugar mesmo só para cumprir as metas e era isso. O termo bem correto mesmo e era isso. Mas, a diferença eu não vejo, não vejo diferença nenhuma, eu vejo uma soma, uma soma onde começa pelo, pelo assédio moral e sua segunda etapa é a violência e essa violência uma violência muito assediada para dizê assim então fazer um comparativo entre o caso percebe o assédio moral e a violência na empresa andam juntas muitas vezes até, até num olhar a gente percebe um olhar do Gestor. Tudo depende eu acredito no perfil na personalidade de cada Gestor, a empresa que complica (H).*

A construção da invisibilidade do adoecimento é alimentada diariamente nas relações entre chefias e subordinados. É alimentada por meio de relações de poderes, em que a violência é usada como ferramenta de administração empresarial. Conforme Dejours (1999):

O medo de não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho, não conseguir manter o ritmo e os objetivos, de não estar à altura da situação, de não se manter empregado ou de não conseguir emprego.

O processo de trabalho regido por imposições arbitrárias e por regulamentos restritivos embota a inteligência, dilapida a saúde e transforma-se em fonte de frustração e de sofrimento psíquico:

Ainda conforme Dejours (1999), hoje todos partilham um sentimento de medo – por si, pelos próximos, pelos amigos ou pelos filhos – diante da ameaça de exclusão. Através da análise das entrevistas, identificamos que, nas histórias dos sujeitos, a violência aparece como uma constante da relação destes com o seu empregador.

*A violência é organizada em todo segmento na empresa e até na televisão eles te empurram um comercial à goela abaixo várias vezes durante o dia, várias vezes no meio da programação, no jornal, na revista, no folder do banco no cartaz [...] no outdoor [...] na rua; ela é uma violência também, mas como a gente ta falando de uma outra violência organizada é dentro de*

*um segmento do trabalho; ela vem de várias formas, ela vem na forma de salário, salário baixo mal remunerado, metas; é uma forma de violência, é violentar funcionário moralmente, no caso, o assédio moral é violência e todo segmento do mercado hoje tá corrompido dentro desse mesmo sistema; quem quer ganhar mais, quem quer ter melhor status precisa passar por cima de alguém (B).*

*O funcionário é obrigado a se submeter entendeu? Tu trabalha naquele ritmo louco o dia inteiro, tu sofre a pressão e o funcionário se submete com medo de perder o emprego, tem medo de sofrer algum tipo de represália, geralmente a represália vem na forma de demissão, de perder o emprego mesmo né tu é obrigado a concordar com isso e faz parte da política da empresa que a faz vista grossa (F).*

#### 4.7 VIOLÊNCIA NO TRABALHO

A OIT (2002) reconhece que aspectos pessoais e aspectos organizacionais se articulam como causas da violência no trabalho. Faria (2004, p. 43-47), ao abordar as formas de controle organizacionais, destaca que “a forma de 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.” Embora aspectos pessoais também sejam determinantes para a ocorrência de situações de violência no trabalho, estas 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.

Maria Esther de Freitas - Pós-Doutora em Administração Intercultural, atualmente é Professora Titular da Fundação Getúlio Vargas – SP; na ocasião do II Seminário de Assédio Moral, 2006, destacou que a violência psicológica ocorre nos espaços organizacionais, sob prerrogativas organizacionais, sob condições organizacionais e entre atores organizacionais. “É crescente a consciência de que a violência no local de trabalho não é um fenômeno individual, e sim, um problema enraizado em fatores amplos, de ordem social, econômica, organizativa e cultural” (OIT, 2003).

É a organização do trabalho que vai definir 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. Esta política organizacional apresenta-se permissiva e até 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” (LEITE, 1995). A imposição via hierarquia, de objetivos inalcançáveis, impõe a exclusão dos menos produtivos. Para os níveis intermediários, transmitir essas perversões não significa querer fazer o outro sofrer, mas cumprir o seu trabalho (HIRIGOYEN, 2002). 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” (LEITE, 1995).

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 nos pares, 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 10 piores são estas’, ‘as 10 melhores são estas, estas 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 é real, porque senão desestimula. Aquilo que eu acho que é possível eu faço aquela outra eu penso ‘olha, vou trabalhar, mas sem estressar, só não vou ficar lá atrás’ (B).*

A perversidade 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. Esse processo naturaliza o sofrimento e a violência, inseridas como estratégia de gestão, que individualiza e rompe com a solidariedade, colocando os trabalhadores como concorrentes dos seus próprios pares. Ao ser vencedor se estabelece um perdedor, digno de humilhações. Enfrentar circunstâncias de constrangimento passa a fazer parte do trabalho bancário, nos diversos níveis hierárquicos. A “banalização do mal” (DEJOURS, 1999), 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” (DEJOURS, 1999, p. 75).

Neste contexto não há limites e inadequações, quando se trata de alcançar metas de produtividade. Essa é a disciplina da vergonha, utilizada como estratégia de gestão no trabalho bancário.

Até os que conseguem responder ao padrão exigido pela organização podem sentir-se constrangidos diante das exposições e comparações de resultados. O reconhecimento fornecido pela organização é vivenciado com contradições, uma vez que a visibilidade é utilizada com dupla função: (I) para enaltecer os que demonstraram adesão e apresentaram resultados desejados no curto prazo; (II) serve para denegrir e humilhar aqueles que não foram suficientes para a empresa, num processo de julgamento de erros, com impactos específicos na identidade.

A comparação de produtividade com um padrão pré-estabelecido pela própria organização, com a produtividade dos pares e de outras agências, configura um ambiente de trabalho de constante controle, avaliação e exposição. As metas personalizadas colocam os próprios pares na condição de concorrentes, predominando o individualismo e o isolamento.

*Uma das mudanças claras que a gente vê é quanto ao grupo a amizade entre si, o desafio é tão grande, é tão, é tão expressivo essa ah, esse, essa agressividade que você passa a esquecer que você tem um grupo de amigos dentro do trabalho. Tu passa na realidade ah querer cruzar pelos colegas como uma máquina de ganhar dinheiro, a amizade não importa mais, tu rouba clientes de outros; tu consegue fazer algumas coisas que antes não se passavam pela tua cabeça, como por exemplo: é agredir ah os colegas dentro do trabalho, ah o nervosismo ele toma conta disso tudo; dívida pressão dos bancos pela venda; pelo dinheiro. Então a amizade ah acaba por aí. Então essas, essa pra mim é uma das grande grandes observações que eu tenho (B).*

As contradições entre o discurso do trabalho em equipe e as cobranças individuais são abordadas por Sennet (2002), quando descreve a moderna ética do trabalho. Exige-se dos trabalhadores sensibilidades 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”, 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 e fonte de ameaças, delineando relações (des)humanas no trabalho, dominada por hostilidade, concorrência, falta solidariedade e, conseqüentemente o isolamento.

Como resultado do trabalho organizado a partir desse sistema de metas – o qual valoriza apenas resultados e não os processos, com cobranças excessivas e constantes, mediado por um sistema de punição e de recompensa individualizado - associado a ameaças e humilhações vinculadas ao rendimento comparado com os pares, tendo como referência patamares de produção considerados abusivos ou exagerados – , 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 contra a moral no trabalho.

*Ahhh [...] eu uma vez mencionei em uma das perícias junto ao INSS sobre o assédio moral, sobre a síndrome do pânico, sobre depressão [...] o perito descaracterizou isso como um problema do trabalho, ele disse que era depressão, podia ser ansiedade; não reconheceu a doença também como sendo também um problema do trabalho. Então hoje, mesmo passado todo esse período, ainda é muito difícil pra mim falar sobre isso; portanto eu sei muito bem como é e como funciona e a empresa por sua vez fecha os olhos pra isso, a própria chefia ela é instruída a ignorar e até demitir pra que não contamine os demais. Eles viam assim a minha situação, isso foi me individualizando até chegar um ponto que eu não agüentei mais (H).*

Pagés (1987) descreve o processo de individuação construído a partir da valorização do sucesso individual, da superação dos próprios limites e da competição, favorecendo o isolamento. A competição é fundamentada na perseguição de objetivos personalizados, separando os indivíduos e evitando os confrontos diretos entre os pares (PAGÉS, 1987). 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 sucesso (PAGÉS, 1987). 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.

*Sempre, sempre, sempre sabe então às vezes vem mascarado através de que nem eu falei agora de, promessas de, de realização profissional e tu a empresa não valoriza porque tu tem conhecimento agora a empresa quer valorizar quantos clientes tu consegue vender, consegue enganar, consegue empurrar o produto eles não olham se tens conhecimento profissional se tem conhecimento, ao contrário a impressão que da é que pra eles parece que quanto mais conhecimento tu tem mais perigoso tu é [...] (F).*

*Antigamente o banco se preocupava com cliente em saber se o dinheiro dele tava sendo bem administrado, tava bem investido, se tava tendo algum lucro. Hoje em dia não. A empresa só quer ganhar que nem eu te falei às vezes tu obriga o cliente a fazer um produto que ele não vai ter lucro nenhum, muitas vezes ele vai ter perda de dinheiro, mas quem ta ganhando é a empresa porque a empresa capitaliza esse dinheiro; capta dinheiro do cliente, ganha esse dinheiro, mas paga menos pra ele o produto final. Daí quem tem que fazer essa venda é o funcionário: o funcionário que tem que abordar o cliente pra fazer isso é o funcionário, tu termina não diz pra pessoa: 'olha tu ganha pouco' tu mente pro cliente: 'tu vai ganhar!' (F).*

A fabricação dos números aparece em decorrência da supervalorização de resultados, associado a estratégias de gestão por injúria, em detrimento da qualidade e dos processos. O trabalho bancário passa a ser predominantemente quantitativo, uma atividade da “sociedade do espetáculo” (DEBORD, 1997).

*Os bancos só visam lucros; todos sabem que tem que cumprir as metas, mas existem formas de passar isso para as pessoas sem que tu humilhe, sem que tu persigas, sem que enlouqueça as pessoas eu não concordo em colocar as culpas só na questão das, metas a empresa deveria prepara também as pessoas pra isso tanto é que no momento de uma demissão o cara não ta preparado pra fazer a demissão de um funcionário; e tu sai de lá mais humilhado ainda (D).*

*Eu entendo por violência organizacional; o que eu vivi dentro do banco: pressão eles instigam a competição, te ameaçam o tempo todo com demissão, e se tu não cumpre é rua! A empresa não está preocupada contigo, tu é apenas um número, somente um número eles visam o lucro somente isso (D).*

*Os clientes cobram de nós o trabalho perfeito que o banco passa uma imagem perfeita, mas não vêem que as pessoas não são perfeitas a esse ponto; existe um sistema por trás exigindo perfeição 24 horas por dia dentro da empresa e nós somos seres humanos não somos capazes de cumprir essa determinação que a empresa nos exige (A).*

Tanto no comportamento dos gestores como dos funcionários operacionais há o predomínio da cultura da vergonha, em substituição da cultura da culpa. A partir dos conceitos apresentados nos estudos de Ruth Benedict sobre a sociedade japonesa, Enriquez (2001) 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**” (grifo do autor) (ENRIQUEZ, 2001, p. 56). 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.

No trabalho bancário 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 Enriquez (2001), 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” (DEJOURS, 1999) 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.

Atingir sempre os objetivos da organização passa a ser condição para não passar por humilhações. O valor da pessoa é reduzido à sua competência

profissional, com um código único, dentro de um sistema de sinais que simbolizam o sucesso em uma determinada estrutura organizacional (PAGÉS, 1987). Ser competente enquanto bancário não é um atributo relativo ao processo de trabalho em sua totalidade, mas é apenas um atributo relativo aos resultados de uma das atividades de trabalho, que é a de venda de produtos bancários, balizada por metas. A violência das cobranças exageradas se personalizam em um gerente, superior hierárquico. Entretanto, este apenas reproduz as pressões impostas pela organização:

*Efeito cascata a chefia tu vai direto pras agências mas eles sabem que existem cobrança só que eles são subordinados a outra chefia de cima e a chefia coloca eles numa corda curta, vamos dizer assim eles são obrigados a trabalhar sob pressão também, então são coagidos a coagir também né. Efeito cascata, eles têm os problemas particulares internos deles e pessoais financeiros ou pessoal deles mesmos, mas não pra assumir cargo de chefia então eles têm que ter uma imagem de cargo de chefia, eles representam a empresa são obrigados a terem na visão deles um trabalho focado, eles não podem transmitir pra turma de baixo que são assediados pela parte de cima (B).*

Como pode ser percebido no discurso deste Gerente de contas:

*Completamente né; é através da gestão que acontece um gestor que só trabalha com esses tipos de ameaças tanto psicológica, como moral completamente a gestão da Instituição configura mesmo a violência organizacional (E).*

A sutilidade 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. Entretanto, a repetição, o aprofundamento e a desconsideração das respostas dão a sentença final: incompetente. Não há necessidade de a sentença ser dita em alta voz. É na subjetividade, na auto-segurança e na identidade que o veredito final concretiza-se, na voz do próprio trabalhador. O código para alcançar o sucesso está claro no discurso: “*vem de cima pra baixo na necessidade loca e deles crescerem e ganhar mais dinheiro*” (F).

Ao trabalhador é destinada uma missão: cumprir as metas sempre. Só existem dois espaços nessa estrutura: fracassado e vencedor. “O sucesso torna-se um ideal para o indivíduo: o fracasso é um fator de humilhação e, portanto, de medo. [...]” (PAGÉS, 1987, p. 137). A noção de curto prazo para Sennet (2002) é dominante e compõe o sistema de controle organizacional. O presente torna-se descontínuo com o passado, e as mudanças sinalizam um rompimento e não uma 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. *“Tu tá em casa dormindo, tá pensando no que tu tem de meta pra fazer; no dia seguinte dividem as metas pro dia, se tu não alcançou a meta do dia tu vai ter compensar no dia seguinte entendeu?”* (F).

A comparação com os pares é o argumento mais utilizado para enfraquecer as explicações individuais. Foucault (1987), ao descrever a história da violência nas setenta e cinco (75) 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 de pares transcende o contexto local e se estabelece em relação a várias agências. Essa estratégia tem função punitiva de classificar os “bons” e os “ruins”, de estabelecer a fronteira entre o comportamento desejado e o indesejado, de promover a conformidade e individualizar o controle.

Vencer poderia ser o caminho para ser reconhecido, admitido, aceito na organização (Pagés, 1987, p. 134), 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 enquanto 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 visível (ENRIQUEZ, 2000, p. 20).

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.

## 4.8 SOFRIMENTO NO TRABALHO

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 Dejours (1992) como a “disciplina da fome”. 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. Somados a esses mecanismos, está à 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 Foucault (1987) como um tipo de poder 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” (FOUCAULT, 1987) das mentes. Para responder às exigências da organização sem entrar em confronto com seus valores pessoais, os trabalhadores estruturam estratégias diversificadas e até humilhantes, como resultado desse “mágico” sistema disciplinar. O relato descreve um exemplo.

*Assédio moral é a perseguição de um indivíduo para o outro, cuja política é da empresa a empresa tem essa política; a pressão que tu tem que bater as metas, tu não mede as conseqüências para atingir esse objetivo, tu mesmo te cobra em relação a isso; a chefia por sua vez impulsionada também pela pressão recebida não mede esforços pra ti cobrar, controlam o tempo que fica dentro da agência, a hora que vai embora, quando vai ao banheiro, as agressões verbais, ameaças tudo isso pra mim eu entendo por assédio moral (D).*

*Humilhar-se para vender é uma tentativa de evitar a humilhação das cobranças e constrangimentos das reuniões coletivas e, em última instância, a humilhação do desemprego. Parece não haver alternativas plausíveis. As opções que restam visivelmente estão entre responder as exigências desumanas da organização ou enfrentar as humilhações até que se concretize a exclusão. 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, porta do desemprego e da exclusão social. Enriquez (2004, p. 54) 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.

## 5 ASSÉDIO MORAL, ESTRATÉGIAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho desempenha um papel central quando avaliamos a relação entre assédio moral e estratégias de gestão. Mais do que permitir que a violência organizacional aconteça, alguns aspectos da forma como o trabalho está organizado podem favorecer ou evitar a ocorrência dessas práticas. Este capítulo destaca aspectos que propiciam a prática do assédio moral e a relação entre estratégias de gestão e organização do trabalho.

O processo de organização do trabalho tem, por meio de técnicas de gestão, a finalidade de intensificar o controle e a exploração no trabalho (ANTUNES, 1999). Dentre os diversos elementos que compõem a organização do trabalho, as técnicas de gestão merecem uma atenção especial para a compreensão da relação assédio moral e organização do trabalho bancário. O assédio moral pode ter o efeito de estratégia de gerenciamento das pessoas como pode surgir em decorrência da organização do trabalho e de seus mecanismos de gestão. Alguns resultados da pesquisa do Banco X:

- a) Jornada de Trabalho: Os bancários do banco X permanecem, em média, 8h09min no banco, chegando a 8h24min entre os chefes/gerentes, o que demonstra que a jornada de 6h é fictícia. Os terceirizados cumprem uma carga horária, em média, de 6h45min;
- b) fatores que prejudicam a saúde: Estes são os dez principais fatores ambientais ou de condições de trabalho que, na percepção dos trabalhadores, estão relacionados a prejuízo à saúde e necessitam de ações urgentes: 1º) Exigência de alcançar metas; 2º) Condições de insegurança no emprego; 3º) Atividade estressante; 4º) Volume de trabalho excessivo; 5º) Inadequação numérica de pessoal; 6º) Disputa entre colegas; 7º) Exigência de esforço mental; 8º) Desvalorização do seu trabalho; 9º) Exigência de repetitividade das tarefas; 10º) posturas das chefias;
- c) intensidade das queixas/problemas de saúde que, na percepção dos trabalhadores, estão relacionados ao prejuízo da saúde. Essa é a situação referida pelos bancários: 1º) estresse; 2º) ansiedade; 3º) nervosismo; 4º) cansaço físico freqüente; 5º) cansaço mental freqüente; 6º) dor,

queimação nas costas ou pescoço; 7º) depressão (tristeza, apatia); 8º) dificuldade de dormir; 9º) dor, desconforto, peso, dormência e limitação do movimentos; 10º) dor de cabeça freqüente; 11º) queimação no estômago, gastrite, úlcera; 12º) dificuldade de memorizar; 13º) alergia, rinite alérgica; 14º) asma, chiado no peito; e 15º) pressão alta;

- d) resultados do teste de *stress* (segundo LIPP). O diagnóstico das condições do *stress* no trabalho foi realizado através da aplicação de questionário ou protocolo desenvolvido pela Professora Lipp, classificando o estresse em graus de gravidade: Fase 0 - Insignificante; Fase 1- Reação de Alerta; Fase 2 - Resistência; Fase 3 - Quase Exaustão; Fase 4 - Exaustão.

Destaca-se que 39% dos bancários e 33% dos terceirizados do banco X estão em situação de estresse elevado, sendo que quase 17% apresentam sintomatologia enquadrável como fase “de exaustão”, o que é muito preocupante e confirma a necessidade de intervenção breve sobre as condições de trabalho do banco.

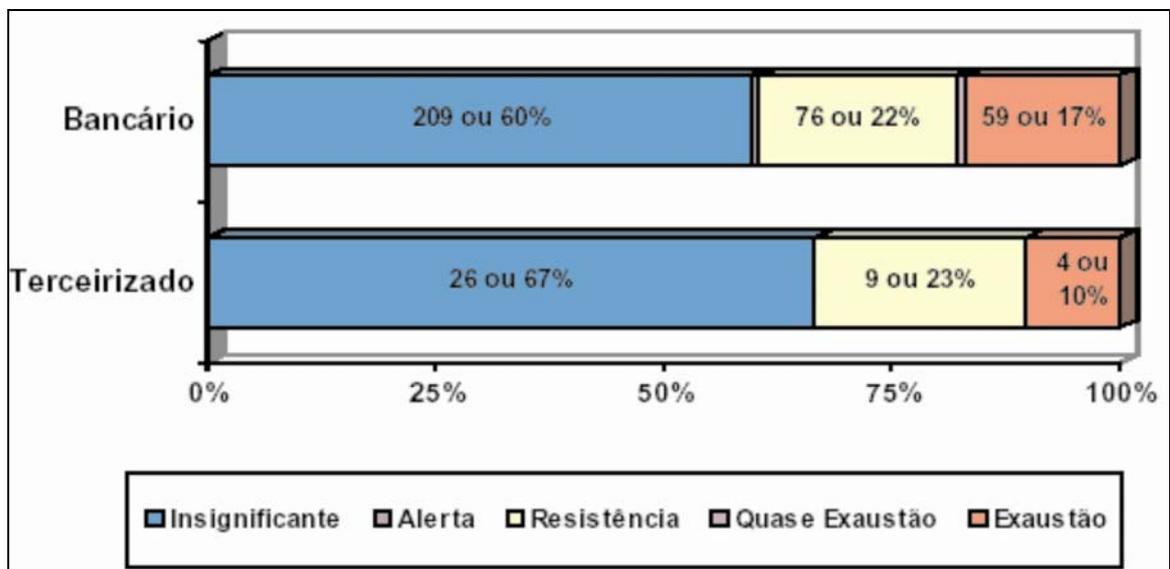


Figura 1 - Condições de trabalho do banco

Fonte: Projeto Operação de Olho na Saúde 2004

## 5.1 EQUÍVOCOS NOS CONCEITOS DE ASSÉDIO MORAL E DE VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo traço um comparativo entre o discurso de assédio moral – que é também violência organizacional com a disseminação das discussões sobre o assédio moral e alguns equívocos conceituais importantes que surgem com tendência à banalização, ao senso comum e ao modismo. Tendo em vista os avanços nas pesquisas e as repercussões assistidas, Hirigoyen publicou o livro *Malaise dans le travail*, em 2001, com a finalidade de aprofundar as discussões e esclarecer algumas inadequações conceituais que estavam ocorrendo com frequência significativa. Nesta 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, freqüentemente, confundidas e tratadas como tal. Hirigoyen (2002) lista algumas situações que não se caracterizam como assédio moral, mas que: são confundidas com assédio moral; são “destrutivas”, “mas não necessariamente mal-intencionadas”; ou são “maldosas”, “mas nem sempre conscientes”. Gestão por estresse, gestão por injúria, agressões pontuais, erros de gestão, transmissão do estresse e da perversidade (HIRIGOYEN, 2002) caracterizam-se como expressões da violência psicológica no trabalho, ainda que não se configurem como assédio moral.

Margarida Barreto - médica ginecologista e do Trabalho, pesquisadora do Núcleo de Estudos Psicossociais de Exclusão e Inclusão Social (Nexin-PUC/São Paulo), no II Seminário Nacional sobre Assédio Moral no Trabalho, realizado em maio de 2006, dedicou sua exposição para redefinir o termo assédio moral, limitando-o às situações intencionais que visam ao prejuízo e até a exclusão dos trabalhadores. Utiliza a expressão violência moral como uma categoria mais ampla que o assédio moral, que contempla agressões menores, não repetitivas ou intencionais. Na cartilha elaborada pela autora para a FENAE (2002), o termo violência moral se refere às situações de humilhação e às estratégias e práticas de gestão degradantes, como o estímulo à competitividade e ao individualismo, nas situações de estabelecimento de metas exageradas ou de exigência de superação das metas pelos chefes, comportamentos tirânicos e autoritários dos supervisores. Maria Esther de Freitas, pesquisadora da FGV-SP, também por ocasião do II

Seminário Nacional sobre Assédio Moral no Trabalho (2006), chamou a atenção para situações que não são classificadas como assédio moral: brincadeiras de mau gosto; estresse; antipatia; ocorrências que passam com o tempo; características de pessoas difíceis.

Apesar do cuidado dos autores em delimitar e definir o fenômeno, no discurso dos atores sociais, a pesquisa realizada identificou uma tendência de generalização, caracterizando sob a assinatura de assédio moral as mais diversas situações desagradáveis no trabalho que apresentem repercussões na saúde mental, no contexto das relações interpessoais no trabalho, principalmente entre superiores e subordinados. Pressão para produzir, exigência de seguir as normas da empresa, metas exageradas têm como objetivo a produtividade e não a exclusão do trabalhador. Mesmo assim esses comportamentos são representados como assédio moral.

O critério da “intencionalidade na ação para prejudicar e excluir” não está presente, mas o fato de haver repetição e exposição constrangedora favorece a confusão entre o assédio moral, violência organizacional e outros tipos de violência. Os trabalhadores também utilizam o termo “assédio moral” diante de agressões pontuais, utilizadas como punição comportamental. Veja o discurso:

*Sofri assédio moral, fiquei afastada 8 meses com uma forte tendinite, no retorno tive a possibilidade de me inscrever pra formação de um cargo acima do meu; o meu diretor foi claro em dizer que se dependesse dele eu não iria adiante no processo de seleção desse cargo. Isso, pra mim já bastou que eu ahhh [...] saí realmente pra me tratar, eu não tinha intenção nenhuma, interesse de brigar com o banco inicialmente, isso aí pra mim bastou em dizer que o banco não te considera uma pessoa e sim um recurso. Tu não vale realmente de nada e o assédio moral maior também que, eu agora [...] os bancos tem colocado as pessoas com tendinite na nas vagas de deficiente; é uma deficiência [...] uma, tendinite o banco ta colocando todo o pessoal na vaga de deficiente (E).*

Se houver repetição e intencionalidade, estes são atos de violência, que vão se configurar como assédio moral no decorrer do tempo, prejudicando o trabalhador. Mas há uma confusão na representação social dos sujeitos envolvidos, no tocante à finalidade do assédio moral e da violência organizacional. Vários relatos sinalizam o exercício da violência com o objetivo de causar resultados no desempenho e na produtividade dos trabalhadores.

Relacionar à produtividade o assédio moral, as agressões pontuais e a violência organizacional são o único caminho que os trabalhadores encontram para falar de suas vivências no trabalho, permeada de competitividade, pressões exageradas e foco nos resultados. O uso do termo assédio moral oferece um reconhecimento social capaz de dar visibilidade às contradições e aos confrontos com a organização do trabalho. O fenômeno reconhecido socialmente mais próximo das situações de violência psicológica relacionada à organização do trabalho é o assédio moral. Essa semelhança se dá devido à invisibilidade da violência e às suas repercussões na sensação de bem-estar emocional e na saúde mental, tanto em casos de assédio moral como nas situações de violência organizacional.

Descrever os equívocos conceituais e em destacar os fatores que induzem a essas inadequações ganha sentido quando as repercussões são analisadas. Ao ampliar o conceito de assédio moral sem redefini-lo, num contexto em que diversas formas de violência estão presentes, induz à procura de uma pessoa como agressor, personificando a violência. A disseminação de situações denominadas, pelos atores sociais, como assédio moral encobre a violência organizacional como estratégia de gestão da produção. Embora sejam percebidas as pressões originárias na organização do trabalho, por vezes os abusos e os exageros são deslocados e localizados como responsabilidades exclusivas dos gestores. As características pessoais também estão implicadas na violência, mas o gestor será tão autoritário e tão agressivo quanto a estrutura organizacional permitir ou estimular. Ao localizar a fonte da violência em uma pessoa e não em um sistema de gestão, personifica-se e encontra-se um culpado para a dor e o sofrimento vivenciado. Pessoas são apontadas como responsáveis pela situação, dificilmente o sistema organizacional.

Encontrar um agressor responsável pela violência organizacional é personificar a violência que se estrutura nos aparatos que organiza o trabalho. Essa tendência existe por se tratar de uma violência legitimada, justificada e aceita como inerente ao trabalho, violência que “se apresenta sob a máscara da razão e da necessidade” (LÉVY, 2001, p. 78). O deslocamento do eixo de análise do nível organizacional para o nível individual ou da relação chefe-subordinado é imediato quando a violência psicológica organizacional é representada como assédio moral. Isso implica a culpabilização do indivíduo e a explicação da violência organizacional como um fenômeno vinculado a uma psicopatologia individual ou aos conflitos interpessoais, mesmo que se reconheça a participação do contexto de trabalho

nesse processo. Esse deslocamento mascara o processo real que implica a utilização dessas estratégias para cumprir os objetivos organizacionais, favorecendo a culpabilização do trabalhador e a individualização da doença (SOBOLL, 2008).

Culpabilizar os gestores nos casos de violência organizacional é participar da ideologia dominante de individualização do problema, é colaborar para que os aspectos da organização do trabalho, no contexto capitalista de produção, continuem submersos. Ao elaborar essa discussão, passamos do individual ao social, do coletivo ao humano, e encontramos um sistema produtivo que corrompe os valores humanos e sociais. As pessoas estão sendo desgastadas diante da flexibilidade dos valores, da vida, dos afetos e das relações, que se curvam diante dos valores sociais e econômicos, dominantes dentro e fora do contexto do trabalho.

Confirmar a violência organizacional como se fosse assédio moral é uma forma de banalizar o sofrimento. Embora os atores sociais tenham sua razão em denominar, genericamente, as diversas formas de violência organizacional como assédio moral, independentemente do termo utilizado é essencial perceber que eles denunciam estratégias de gestão que os fazem se sentir humilhados, constrangidos, e desgastados na sua essência humana (SOBOLL, 2008). Embora o assédio moral e a violência organizacional possam acontecer simultaneamente nas situações concretas de trabalho, sistematizar aqui seus conceitos é mais um esforço no sentido de evitar a generalização que ao mesmo tempo pode banalizar a gravidade da violência e simplificar demasiadamente a realidade.

## 6 POSTURA DO TRABALHADOR DIANTE DA VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL: PROPOSIÇÕES DO ESTUDO

Mesmo que 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. Nesse 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” (LAURELL; NORIEGA, 1989. p. 106).

Qualquer situação de vida, inclusive a violência, só adquire sentido por meio da subjetividade das pessoas (HIRIGOYEN, 2002) e do seu funcionamento psíquico<sup>20</sup> (DEJOURS, 1999). Para Mendonça e Mendes (2004), é o *sofrimento vivenciado* pelo trabalhador que impulsiona a pessoa a reagir diante da injustiça e do sofrimento. O que para uma pessoa pode ser ofensivo para outra pode não ser, o posicionamento de uma 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. Estrutura familiar, organização financeira, perspectiva de carreira, idade e suporte social são elementos que influenciam a forma do trabalhador se colocar diante da violência.

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 estar-se precipitando, adotando uma postura de submissão. Hostilidades e retaliações sofridas por um longo período de tempo 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.

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 pode deixar mais ou menos espaços para a ação coletiva, de acordo com a forma de organização do trabalho, delimitando, em partes, as possibilidades de posicionamento do trabalhador diante da violência (SOBOLL,

2008). O posicionamento do trabalhador depende das condições e oportunidades oferecidas pelo contexto de produção (MENDES, 2003).

### 6.1 BANCÁRIO INFORMADO: “LUTE POR SEUS DIREITOS”

Percebe-se nos relatos dos entrevistados que o movimento de tomada de consciência se dá num processo de choques de realidade. A história de cada um presentifica-se pelas formas concretas através das quais ele age, se coloca, se posiciona, se aliena, se perde ou se recupera ao longo do processo. Nesse sentido, podemos entender como é que, no plano ideológico, o indivíduo pode-se tornar consciente ao detectar as contradições entre as representações e suas atividades desempenhadas na produção de sua vida material.

Diante da ideologia do trabalho, na qual os valores são inculcados, encontramos célebres frases e ditos populares do tipo: **o trabalho enobrece o homem; o trabalho dignifica o homem; doença não é desculpa para não trabalhar**. É difundida **a ideologia da vergonha**. O trabalhador que adoece tem vergonha de estar doente e impossibilitado de trabalhar. E isso, por que não trabalhar, não importa o motivo, é visto como vagabundagem. A ideologia do trabalho nos explica, então, porque há pessoas mais **certinhas**, que fazem tudo **direitinho**, que tomam para si a incumbência de resolver tudo elas mesmas, que querem dar conta de todas as tarefas que a elas são demandadas, sem se oporem, sem questionarem. São, em geral, aquelas que a gerência considera as mais adaptadas ao trabalho. E, de tão adaptadas, muitas delas acabam por adoecer e, então, sentem-se traídas pela empresa, pois **deram de tudo no trabalho** e, agora, o trabalho as adoecer (SATO, 2003).

As organizações necessitam de um campo constituído por uma população homogênea para construir suas malhas. O pensamento e o comportamento desviante constituem riscos que a organização não pode assumir sem ameaçar a eficácia do sistema de dominação e exploração que engendra (SEGNINI, 1988). Para não romper essa população homogênea, os Bancos estimulam a hostilidade ao funcionário que rompe com a lógica. Ele realmente passa a ser um perigo, pois “a pessoa vai ter consciência”.

*Eles me ameaçaram de demissão caso eu continuasse insistindo a falar sobre isso ou que eu propagasse isso com os demais colegas. Eu só não fui demitida em função das metas que eu batia, porque eu sabia que a única coisa que me mantinha no banco era as metas isso, ficou bem claro porque me foi dito pela gerência, pela chefia (D).*

Escancarar as contradições das relações de trabalho, pressuposto para que aflorem consciências críticas, é uma tarefa permanente e faz parte da luta de resistência contra a opressão nos ambientes de trabalho. Os Bancos executam uma política de recursos humanos ativa, disputam a consciência dos trabalhadores. A afirmação de Segnini (*apud* PAGÉS, 1988, p. 97) explica como acontece essa disputa:

Sem cessar, a organização estabelece mediações entre as contradições dos grupos sociais internos e externos que a tocam. Seus dirigentes se apresentam como os oráculos da necessidade, sendo que são realmente os agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles. Um dos mecanismos de poder consiste em apresentar como ordem das coisas suas respostas singulares às contradições que evidencia.

Os ambientes de trabalho bancário estão marcados pela ansiedade e pelo medo, reflexo da lógica destrutiva do capital e sua reestruturação produtiva, que repercute na vida e na saúde dos trabalhadores. Nesse quadro, as possibilidades de resistência dos trabalhadores ficam reduzidas. De fato, a ação sindical nos ambientes de trabalho não tem sido capaz de impedir os efeitos lesivos dos movimentos de transformação do trabalho para as condições de vida e trabalho dos bancários (JINKINGS, 2002).

O enfrentamento à ordem imposta tem forte conteúdo ideológico. A ideologia na gestão dos empregados surge de um conjunto de preconceitos, interesses, conceitos, enunciados e crenças professadas pelo grupo que necessita justificá-la. A ideologia arbitrária impregnou o ambiente organizacional e tem legitimado atitudes e ações gerenciais como se estas fossem o único modo de agir sobre o empregado (SIGNINI, 1988).

Segundo Guiddens (2002), quando as rotinas, por qualquer razão, são radicalmente rompidas ou quando alguém decide especificamente alcançar maior controle reflexivo sobre sua auto-identidade, tende a ocorrerem crises existenciais. Um indivíduo pode sentir-se particularmente abandonado em momentos decisivos,

porque em tais momentos os dilemas morais e existenciais se apresentam de maneira urgente.

A necessidade de segurança, que uma organização de trabalhadores pode oferecer, é descrita pelos entrevistados como muito importante para a legitimação de ações de enfrentamento à lógica da sociedade. O Grupo de Ação Solidária do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre surgiu com o objetivo de recompor a identidade do trabalhador adoecido no trabalho, buscando constituir um espaço que propicie o resgate da esfera pública, dada a sua importância na condição de vida humana. Conforme Lima (1995), a solidariedade e a coesão dos trabalhadores podem criar condições favoráveis à sua luta contra as estratégias de dominação. Pode-se supor, então, que o enfraquecimento dessa solidariedade pode ser um fator determinante no confronto entre capital e trabalho.

A necessidade de um empoderamento é elemento essencial para que o trabalhador possa regular sua atividade de trabalho, seu modo operatório. Quando não há possibilidade de regulação dos diferentes condicionantes, ditados pelos objetivos exigidos e pelos meios de trabalho oferecidos pela empresa, pelo conhecimento do processo produtivo e dos riscos ocupacionais, pelo trabalho coletivo, pelos resultados alcançados pelo trabalho realizado, e pelo estado interno do trabalhador, pode ocorrer o adoecimento. Buscar esse apoderamento de forma coletiva, interferindo nas diferentes facetas do modo como trabalhamos, pode significar uma redução das patologias relacionadas ao trabalho (OLIVEIRA, 2002).

Ainda conforme a teoria do modo operatório, o papel da informação, da compreensão do que ocorre com seu ambiente de trabalho e consigo mesmo é fator essencial para que existam indivíduos sadios. A dificuldade de compreender o que está acontecendo e de porquê as coisas estão sendo executadas desta ou daquela maneira apresenta sérias repercussões na saúde do trabalhador. A capacidade de compreender o que está ocorrendo e assim poder desenvolver estratégias defensivas de regulação para enfrentar um ambiente hostil é essencial para a prevenção da saúde. Para essa compreensão, a informação é essencial (OLIVEIRA, 2002).

Porém, é relevante abordar a qualidade da informação e como essa informação pode se transformar em ação. O trabalhador recebe informações de variados atores e veículos - sindicato, empresa, mídia, família, etc.. A informação é carregada de ideologia, e, muitas vezes, realiza racionalizações que impedem a visão do essencial. As empresas têm investido pesado na disputa ideológica, em

especial os Bancos. Utilizam vários *modus operandi* da ideologia.

Relações de dominação podem ser estabelecidas e sustentadas pelo fato de serem ocultadas, negadas ou obscurecidas, ou serem representadas de forma a desviar nossa atenção, passando por cima de relações e processos existentes; podem operar ideologicamente, segmentando aqueles indivíduos e grupos que possam ser capazes de se transformar num desafio real aos grupos dominantes; pode se manifestar retratando processos conjunturais, transitórios, como se fossem permanentes, naturais ou atemporais (THOMPSON, 1995). Estratégias de construções simbólicas podem criar e sustentar relações de dominação, mas, também, podem subvertê-las. Indivíduos conscientes das complexas inter-relações enfrentadas pelos coletivos de trabalho terão maiores possibilidades de transformar a realidade.

O preconceito é alimentado pela cultura dominante. Apesar disso, o bancário sabe onde buscar ajuda. Muitos bancários que procuram o Sindicato para resolver problemas relacionados ao afastamento do trabalho, num primeiro momento, eles aparentam receio de serem vistos dentro do Sindicato ou, até mesmo, que a entidade entre em contato com o Banco para resolver o problema. Conforme os registros do Departamento de Saúde, com 1384 cadastros de bancários, cerca de 30% está sendo ou já foi demitido.

O movimento sindical, que surgiu como um mecanismo de resistência à dominação do capital, enfrenta hostilidade por parte de patronato que também se expressa na sociedade como um todo, e em que é reproduzida, em todas as esferas da vida social, a ideologia dominante. A hostilidade ao Sindicato é construída no cotidiano de trabalho pelas empresas, desde a ameaça direta de demissão a quem participar até a construção de estereótipos dos sindicalistas (não trabalham; radicais; intolerantes, entre outros).

## 6.2 ATUAÇÃO SINDICAL: FUNDAMENTOS JURÍDICOS

A evolução legislativa brasileira possibilitou acesso à saúde a todos os cidadãos e cidadãs, concomitantemente ao reconhecimento das entidades sindicais como representantes dos interesses das categorias profissionais organizadas. Esses dois elementos, quando analisados conjuntamente, lançam as bases para uma atuação

sindical para a saúde do trabalhador, ou seja, a entidade sindical tem ao seu dispor, instrumental jurídico para modificar o ambiente laboral e prevenir o adoecimento vinculado ao trabalho, associada ou não aos órgãos do Estado. No Brasil, ainda está em construção a legislação específica, que tipifique Assédio Moral; no Congresso Nacional tramitam uma série de projeto de leis que dispõem sobre assédio e/ou coação moral. O mais recente deles é o PL 2369/03, do deputado Mauro Passos, relatado pelo deputado Vicentinho (PT), com voto pela aprovação, na comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público da Câmara, em 28 de abril de 2005.

Enquanto não há lei específica, porém, na própria CLT – Consolidação das leis do Trabalho, - há dispositivos que permitem enquadrar processos de assédio moral, inclusive no que diz respeito à saúde, relacionando suas consequências como doença relacionada ao trabalho. No campo dos direitos humanos e da cidadania, também há possibilidades de proteção, via código civil. Na Convenção Coletiva da Categoria Bancária 2008/2009, a cláusula quinquagésima segunda – igualdade de oportunidades que diz: As partes ajustam entre si a manutenção da Comissão bipartite que desenvolverá campanhas de conscientização e orientação a empregados, gestores e empregadores no sentido de prevenir eventuais distorções que levem a atos e posturas discriminatórias nos ambientes de trabalho e na sociedade de forma geral. As partes ajustam entre si que, no prazo de 15 (quinze) dias, contados da data de assinatura da Convenção Coletiva de Trabalho, estabelecerão calendário para discutir temas objeto desta cláusula.

Combinando pesquisa, planejamento, negociação coletiva e, eventualmente, medidas extrajudiciais e judiciais, pode ser construído um instrumento de transformação dos ambientes e relações de trabalho que respeitem a integridade física daqueles que produzem riqueza; em quaisquer dos casos, romper o silêncio e buscar apoio nos colegas, na família, é fundamental. É importante, também, buscar a proteção jurídica que o sindicato pode e deve oferecer.

### 6.3 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

A consolidação das leis do trabalho – CLT incorporou há muito tempo dispositivos legais (Lei nº 6.514/77, D.O.U. 23.12.1977), que lhe incorporam

elementos de proteção à saúde no ambiente de trabalho, a partir dos quais surgiram as Normas Regulamentadoras – N.R.- instituídas pela Portaria nº 3.214/78 (Brasil, 1978). As Normas Regulamentadoras se constituem em um instrumento legal com amplo espectro de aplicação, propiciando a todos que atuam, organizadamente, elementos suficientes para o estabelecimento de parâmetros de avaliação e solução de situações que se constituam risco à saúde no ambiente de trabalho.

#### 6.4 LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA E ACIDENTÁRIA

As legislações previdenciária e acidentária foram unificadas a partir da edição da Lei nº 8.213/91 (Brasil,1991). Esse diploma legal reconheceu no sindicato um agente legal que pode interferir em um importante momento da caracterização de um acidente ou doença como sendo originário do trabalho, qual seja, a emissão da Comunicação de Acidente do Trabalho – C.A.T. Até então, somente o empregador era responsável por esse procedimento.

É outro elemento importante que identifica, sob o enfoque jurídico, a garantia legal para o sindicato de que é um agente com finalidade eminentemente pública no que concerne à caracterização do infortúnio e do adoecimento, incapacitante ou não, perante a Previdência Social.

Ainda no campo do sonho, está o desejo de avanços; nesta questão é também importante a interação com o meio acadêmico, notadamente o jurídico para que, de alguma forma, possamos ter avanços significativos que possibilitem minimizar os efeitos do assédio que tanto prejudica o trabalhador. Lembrando que a visão do todo legal existente possibilita aos operadores de direito o acesso a elementos a partir dos quais possam criar instrumentos úteis à vigilância no ambiente de trabalho, a fim de que ela possa ser feita diretamente pelas próprias trabalhadoras e trabalhadores organizados em suas entidades sindicais.

## 7 SUGESTÕES PARA ORGANIZAÇÃO SINDICAL

As relações contraditórias nos ambientes de trabalho funcionam como bloqueios para que uma efetiva prevenção seja possível. Nos ambientes de trabalho, as políticas e práticas de pessoal desenvolvem mecanismos que buscam incutir nos trabalhadores o medo e a ideologia da produtividade e competição. Os melhores e mais produtivos ganharão o reino dos céus. Os que não se adaptarem sucumbirão. Na história da humanidade sempre uns poucos mandaram e muitos tiveram que obedecer (RIBEIRO, 1999).

O trabalhador, e modo geral, não consegue visualizar interlocutores que deem guarida ao seu sofrimento. Nesse sentido, o trabalho do Sindicato, ao atuar no caso a caso, é percebido pelo trabalhador como um suporte, um refúgio onde buscar ajuda.

Segundo os autores Couto (2000) e Oliveira (2002), existem mecanismos de regulação no trabalho. Alguns fazem parte da estrutura do trabalhador (pessoa mais calma, qualificada), outros estão na esfera da organização do trabalho (pausas, possibilidade de atraso); e outros ainda estão no âmbito das relações de trabalho (acompanhamento das condições de trabalho pelos Sindicatos e pela fiscalização do trabalho).

Quando os mecanismos de regulação existentes no trabalho são quebrados, os trabalhadores ficam sem alternativa diante de uma carga exagerada de trabalho ou de um nível de pressão muito alto, podendo adoecer. O Sindicato tem importante potencial de recompor o equilíbrio psíquico do trabalhador ao lhe dar guarida, defendendo seus direitos, encaminhando suas demandas, não o deixando a sós. Ao mesmo tempo, os bancários percebem o limite da ação do Sindicato.

Avançou-se bastante na conquista de legislações de proteção aos direitos dos trabalhadores, em especial à saúde e condições de trabalho. Mas entre a Lei e a vida real existe uma grande distância. Existe, na legislação, o direito à recusa ao trabalho perigoso, às exigências por parte do empregador de uma forma de trabalhar que possa trazer dano ao empregado. Mas a vida real tem demonstrado ser praticamente impossível para o trabalhador exercer esse direito.

O Estado é um elemento reprodutor da ideologia dominante e seu aparato é organizado para não funcionar a serviço das classes subalternas. Como afirma Thompson (1995), a reprodução e difusão da ideologia dominante é uma das tarefas

do Estado, ou das agências particulares e dos oficiais do Estado. Ao desempenhar essa tarefa, o Estado age de acordo com os interesses de longo prazo da classe ou das classes que mais se beneficiam das relações sociais existentes, isto é, ele age de acordo com os interesses de longo prazo da classe ou das classes dominantes.

Os grupos, a participação no Sindicato, enfim, ações coletivas e o resgate de espaços públicos solidários são fatores potenciais do resgate do equilíbrio dos indivíduos frente a uma vida que empobrece a ação individual, mas favorece a apropriação de novas possibilidades. Ela é alienante, mas, ao mesmo tempo, de maneira característica, os homens reagem contra as circunstâncias sociais que acham opressivas. Alcançar o controle sobre a mudança, em relação ao estilo de vida, demanda um engajamento com o mundo social exterior e não a sua retirada (GUIDDENS, 2002).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste item retomaremos a forma como ocorre a construção do sistema que promove a violência organizacional e a torna institucionalizada no trabalho bancário.

1. O ponto inicial da Violência Organizacional encontra-se no trabalho organizado a partir da atividade de venda de produtos, sem considerar os demais processos. Há uma omissão do trabalho real e uma supervalorização de uma das atividades. 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 funcionário desenvolve diversas tarefas, mas nenhuma conta na sua avaliação de desempenho ou adquire visibilidade para futuras promoções.

2. A venda de produtos é balizada por metas abusivas, crescentes e irreais em relação ao mercado, impondo dedicação extrema e quase exclusiva do funcionário para que se alcance o patamar imposto pela organização.

3. 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.

4. O isolamento imposto pelas metas individualizadas e a comparação entre os pares estabelece um antagonismo segundo o qual 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 de ser humilhado. O isolamento é a estratégia central para que o sistema de controle seja efetivo, colocando os valores organizacionais como único código válido. Sem apoio dos pares, sem espaços para reconhecimento, o trabalhador encontra-se solitário.

5. Profissionais bons vendedores tornam-se supervisores focados em resultados, muitas vezes sem preparo ou perfil para a função, que utilizam estratégias desumanas ou inadequadas de gerenciamento do grupo. Palavras ofensivas, gritos, xingamentos, rebaixamentos, desprezo fazem parte do rol de atitudes gerenciais utilizadas para alavancar a produtividade, evidenciando e caracterizando situações de assédio moral. A pressão flui via hierarquia, reproduzindo a violência. Os mesmos métodos utilizados por gestores despreparados são também praticados por diretores. Portanto, há, neste caso, um

abuso do poder formal, que se repete em todos os níveis hierárquicos.

6. Para os que não alcançam o rendimento desejado, humilhações, constrangimentos diante dos pares, sanções e ameaças são colocados. Essas desagradáveis situações ocorrem 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.

A violência organizacional não está no estabelecimento de metas em si, nem na centralização das atividades bancárias na venda de produtos. A violência está na forma de organização do trabalho, que impõe a lógica financeira e econômica como soberana às limitações, às necessidades e aos valores humanos e sociais. A finalidade é controlar o pensamento, as ações, as crenças e opiniões das pessoas de maneira a defender os interesses particulares da organização, sem espaço para questionamentos e confrontos.

O que importa é apenas o acúmulo capitalista, que nunca se dá por satisfeito. E, dentro dessa lógica, os bancos são organizações de sucesso, que apresentam lucros cada vez maiores, envolvendo alta tecnologia, progressivamente mais independentes do trabalho humano. Seus processos de gestão têm sido aprimorados de maneira a tornar a organização não dependente do saber do bancário, mas deslocados para os manuais padronizados e para as máquinas automatizadas. O ser humano é apenas um auxiliar no desenvolvimento do trabalho bancário atual.

A discussão apresentada até aqui oferece um panorama real de situações agressivas, que geram desconforto e que apresentam a noção de abuso nas relações de poder central, para caracterizar a violência organizacional e assédio moral. Observa-se um aspecto comum nos casos descritos, relacionado à pressão para produzir, sem casos claros de perseguição para excluir. Nos discursos já citados, é possível verificar as repercussões do trabalho para a vida social e para a saúde.

No trabalho bancário, a violência organizacional se concretiza na prática da “gestão por estresse” e da “gestão por injúria”, descritas por Hirigoyen (2002), com finalidade de aumentar o ritmo e o controle do trabalho. A organização do trabalho apresenta elementos que desenham as especificidades dos espaços organizacionais, que podem estimular, favorecer ou impedir a concretização de situações de violência organizacional.

Para assegurar o cumprimento de metas irrealistas e a adesão às normas organizacionais, as organizações bancárias tomam como recursos: a comparação entre os pares, o estímulo à competição para além da ética, a supervalorização dos resultados em detrimento dos processos, a invisibilidade do processo real de trabalho, a avaliação de desempenho e a ascensão profissional atreladas aos resultados das vendas, cobranças exageradas, pressão temporal, humilhações, exposições exageradas, constrangimentos e ameaças.

Essas estratégias são articuladas de forma a organizar um sistema disciplinar, composto por quatro dispositivos: a) disciplina do sucesso: o indivíduo é estimulado a trabalhar e cumprir as exigências da organização, dentro dos padrões determinados de sucesso e fracasso, para obter, em troca, possibilidade de desenvolvimento na carreira e visibilidade diante dos pares e supervisores. Além disso, ter sucesso é a única maneira de não ser humilhado; b) disciplina do medo: para aqueles que não respondem à sedução organizacional, as ameaças de demissão e de humilhações acabam por cumprir o seu papel, que é o fazer o indivíduo trabalhar mais, motivado pelo medo. O medo promove a cisão do coletivo e rompe os espaços de cooperação, diminuindo as possibilidades de reconhecimento e de prazer no trabalho; c) disciplina da vergonha: para os que não conseguem atingir os padrões de produtividade esperados restam humilhações, constrangimentos, maus-tratos, injúrias que pela sua repetitividade fazem o trabalhador sentir-se incompetente. A auto-estima e a autoconfiança são progressivamente atingidas, repercutindo na motivação, no desempenho e nas relações interpessoais, dentro e fora do trabalho. Para evitar situações vergonhosas, o trabalhador se sente obrigado a vender cada vez mais produtos, utilizando para isso estratégias inusitadas e até humilhantes, que vão contra a ética do trabalho bem-feito e dos valores pessoais. A *fabricação de números*, a *mendicância profissional* e a *generalização do tempo de vida como tempo de trabalho* foram relatadas como mecanismos utilizados pelos trabalhadores na busca de responder às exigências que lhe são feitas. d) disciplina da fome e do consumo: promove a adesão do trabalhador por possibilitar acesso ao consumo e à manutenção pessoal e familiar. No trabalho bancário, como plano de saúde e vale-alimentação são instrumentos importantes nesse processo disciplinar. O trabalhador suporta pressões, cobranças exageradas e até humilhações para responder a exigências ainda maiores: a sobrevivência e a manutenção pessoal e da família. O trabalhador

fica formatado ao trabalho, dedicado para possibilitar o acesso da família ao consumo. Contraditoriamente, é esse mesmo trabalho que pode invadir o tempo e modificar a qualidade de convivência nas relações extra-trabalho.

Na articulação dos dispositivos disciplinares organizacionais e no abuso de poder, formal e informal, a violência organizacional aparece como uma violência legítima (LÉVY, 2001), por se apresentar sob a máscara da razão e da necessidade, justificada pelo discurso da eficiência e da produtividade. Uma vez que a violência organizacional está infiltrada nas estratégias de gestão, há espaços para a ocorrência de outros tipos de violência psicológica mais severa, como o assédio moral.

Os casos de assédio moral identificados sinalizam que esse tipo de agressão psicológica só ocorre se houver convivência ou estímulo da organização ou da estrutura hierárquica, uma vez que se trata de um comportamento repetitivo e que persiste no tempo. Pessoas participantes da hierarquia da organização não raramente são procuradas pelo trabalhador alvo das agressões. Se um supervisor representa a organização no tocante aos seus objetivos, deveria também assumir esse mesmo papel de representante, posicionando-se diante de casos de violência. Silêncio, negligência e convivência foram os comportamentos dos supervisores diante dos casos de assédio moral.

Ainda que na prática do assédio moral a violência seja perpetrada por um indivíduo, geralmente superior hierárquico, a organização é co-responsável. Um gestor será tão autoritário e tão perverso quanto à estrutura organizacional permitir (FARIA; MENEGHETTI, 2002). Esse tipo de violência ocorre dentro da estrutura organizacional, por meio de aparatos formais (ex. avaliação de desempenho, divisão de tarefas) e num contexto de relações de trabalho. A mesma estrutura que possibilita o exercício do assédio moral pode ser acionada no combate a essa prática. O assédio moral aciona o medo e, assim sendo, favorece a cisão do coletivo, inibe questionamentos e promove a submissão. Por isso, mesmo quando essa prática é direcionada para apenas um trabalhador, ela cumpre uma função estratégica voltada para o controle do coletivo dos trabalhadores, favorecida pelo medo.

A análise dos discursos dos atores sociais indicou uma importante confusão conceitual, a qual utiliza o termo assédio moral para se referir a toda e qualquer situação de trabalho permeada de conflitos, pressões e que podem apresentar repercussões na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores. Há, portanto uma banalização do termo assédio moral, descaracterizando o fenômeno como uma

expressão extrema da violência psicológica no trabalho. Repetitividade, duração no tempo e finalidade passam a não ser consideradas para a determinação do que é ou não assédio moral, no discurso dos atores sociais. Essa generalização não seria significativa se não fosse acompanhada de repercussões importantes, dentre as quais destacam-se: (a) a banalização do assédio moral; (b) a invisibilidade da violência psicológica como estratégia de gestão; (c) a *culpabilização* do indivíduo, “vítima” ou “agressor”.

A violência psicológica configura-se por meio de relações de abuso de poder, que podem gerar sofrimento e danos psíquicos no trabalhador, privações e prejuízo no seu desenvolvimento. As situações de violência psicológica podem ter intensidades variadas, sendo o assédio moral uma conduta extrema desse tipo de violência. Partindo desses pressupostos, a principal diferença entre o assédio moral e os outros tipos de violência organizacional é o propósito de prejudicar e excluir o trabalhador. A violência organizacional visa ao aumento na produtividade e não à exclusão do trabalhador. Tanto a violência organizacional como o assédio moral podem causar, e geralmente causam danos à saúde e à vida social do trabalhador. Sendo assim, a violência organizacional, ao ser tratada como assédio moral, desloca o eixo de análise da organização do trabalho para as relações interpessoais, tornando-se passível de ser explicada pelas características individuais dos sujeitos envolvidos. Essa análise equivocada induz à busca por vítimas e agressores, retirando o papel central do processo de gestão do trabalho no exercício da violência organizacional. Por outro lado, se qualquer comportamento puder ser denominado de assédio moral, essas discussões sobre violência psicológica ficam ameaçadas a não passar de um modismo, destinado ao esquecimento e à “normopatia” (DEJOURS, 2004), gerando reação de insensibilidade e de descrédito frente a situações reais de assédio moral.

Assim, ao limitar as discussões da violência no trabalho aos casos de assédio moral, é importante perceber que, ao denominar de assédio moral as diversas situações de violência, os atores sociais estão chamando atenção para os aspectos da organização do trabalho e do sistema produtivo que degradam a sua condição humana, mesmo que por vezes suas reclamações estejam centradas na figura do chefe.

Faz-se urgente dar visibilidade à violência silenciosa da organização do trabalho. Se o assédio moral degrada as condições de trabalho, a dignidade e a saúde das pessoas, ao se falar da violência legitimada no contexto organizacional

discute-se um aspecto ainda mais sutil. Este tipo de violência pode ser tão danoso quanto o assédio moral, pois ocasiona uma crise de identidade, pelo esforço contínuo e repetitivo de adaptação do trabalhador ao ritmo da produção, num contexto de desvalorização e de desrespeito à dignidade e aos limites do ser humano. Nesse contexto, as descompensações na saúde são apenas sinais de alarme de um ciclo de destruição bastante mais complexo.

Olhar apenas as relações agressivas entre as pessoas no trabalho é tratar os sintomas e desconsiderar as causas reais, o que fortalece, ainda mais, ataques desta natureza. O individualismo extremo, a incorporação dos valores da organização como valores pessoais, a dissolução da instância crítica, que são estimulados pela forma de organizar as relações de trabalho do modo de produção capitalista, constituem-se expressões da violência a partir do momento em que bloqueiam o desenvolvimento daquilo que é a essência da dignidade humana: a criatividade, a sensibilidade, o livre pensamento, a identidade, a marca pessoal.

Minimamente, esse fenômeno social deve ser tratado com o respeito e a seriedade condizentes com sua complexidade e com a sua relevância para o ser humano e para a sociedade. Sensibilidade ao sofrimento do outro e discernimento de análise passam a ser pré-requisitos para aqueles que se aproximam das relações, dos sistemas e dos comportamentos que conformam a violência no trabalho. “Aquele que luta com monstros deve cautelar-se para não tornar-se também um monstro”. “Quando se olha muito tempo para o abismo, o abismo olha para você” (NIETZSCHE). Pratica-se a violência também no papel de pesquisador, de profissional de saúde, de formador de opinião, de defensores da “justiça”, de colegas de trabalho, de familiares e amigos, de participantes de uma sociedade quando há desrespeito e reprodução da violência seja por negligência e omissão, por despreparo profissional, por adesão ao discurso hegemônico sem um olhar crítico, por banalizar o sofrimento e a injustiça sofrida por outros, por dispensar a sensibilidade e a afetividade como mediadores na relação com o outro: “Homens sozinhos, sem outros para apoiá-los, nunca tiveram poder suficiente para usar a violência com sucesso” (ARENDR, 1994). Não são os homens de poder que precisam ser substituídos, mas as estruturas de poder.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

AMADO. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA F. C; FREITAS, M. E (Org). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARENDT H. **Sobre a Violência**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1994.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979

BARRETO, M. **Uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003. [dissertação].

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo e Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BOLETIM da Saúde/Secretaria de Estado da Saúde do Rio Grande do Sul; **Escola de Saúde Pública**. Porto Alegre, v.20, n. I, 2006.

BRANT LC, Minayo-Gomez CA. **Transformação do sofrimento em adoecimento**: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. Ciências e Saúde Coletiva. Rio de Janeiro, 2004; 9(1).

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: LTC, 1974.

BULLA, Leonia C; MENDES, Jussara, M. R; PRATES, Jane C. (Org) **As múltiplas formas de exclusão social**. Porto Alegre: EDIPUCES, 2004.

CAMPELLO, Jaqueline C. O trabalho Bancário e seus Reflexos sobre a saúde. In: FONSECA, Tânia M. G (Org.). **Modos de trabalhar, modos de subjetivar**: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Paulo Antônio B; NETZ, Jacéia A; et al. Aplicação de uma metodologia de intervenção ergonômica a partir da demanda e organização dos trabalhadores: a experiência do sindicato dos bancários de Porto Alegre. In: Congresso Latino-Americano De Ergonomia, 7º Congresso Brasileiro de Ergonomia, 12; **Anais ....** Recife, 2002. I CD.

CAMPOS, Edval Bernardino. Assistência Social: do descontrole ao controle social: **Revista Serviço Social e Sociedade**. Espaços Públicos de Serviço Social, São Paulo: Cortez, n. 88, nov. 2006.

CATTANI, Antonio David. **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 1996

COCCO, G. **Trabalho e cidadania**: produção e direitos na era da globalização. São Paulo: Cortez, 2000.

COUTO, Hudson de Araújo. Realidade Instigante: Quais práticas se mostram mais críticas na origem das lesões por esforços repetitivos? **Revista Proteção**, São Paulo, set. 2000.

CURY, Carlos R. Jamil. **Educação e contradição**. São Paulo: Cortez, 1986.

DEBORD G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DEJOURS C. (capítulos diversos). In: LANCMAN, S; SZNELWAR, L. I. (Orgs.) **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília: Paralelo 15;2004.

\_\_\_\_\_. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.

ENRIQUEZ E. Imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações. **Tempo Brasileiro**, Rio de Janeiro, 1974;36-37;53-94.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C; FREITAS, M. E. (Orgs). **Vida psíquica e organização**. São Paulo: FGV, 2000.

FALEIROS, Vicente de Paula. **Trabajo social, ideología y método**. Buenos Aires: ECRO, 1976.

FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.

FERREIRA, Marieta de M. et al. **Entrevistas: abordagens e usos da história oral**. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1994.

FONSECA, Tania Mara Galli (Org.). **Modos de trabalhar, modos de subjetiva: tempos de reestruturação produtiva: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes; 1987.

FREIRE, P. Globalização Ética e Solidariedade. In: DOWBOR, L; IANNI, O; RESENDE, P. E. **Desafios da Globalização**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GUEDES, M. N. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: Ltr, 2003.

GUIDDENS, Anthony. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

HELOANI R. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. (ERA) **Revista de Administração de Empresas [Eletrônica]**. 2004 jan/jun; 3(1).

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOBBSAWM, Eric J. **Mundos do trabalho: novos estudos sobre história operária**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

JINKINGS, Nise. **Trabalho e resistência na “Fonte Misteriosa”**: Os bancários no mundo da eletrônica e do dinheiro. Campinas: Unicamp, 2002.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. 5.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

LAUREALL, Asa Cristina; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde**: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989.

LAVILLE, Christian et al. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEFEBVRE, Henri. **Lógica formal, lógica dialética**. 5.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

\_\_\_\_\_. **O marxismo**. 3.ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1963.

LEITE, J. E. T. “Nós quem cara pálida?”: a razão depois de Taylor. In: Davel E, Vasconcelos J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis [RJ]: Vozes, 1995.

LÉVY A. Violência, mudança e desconstrução. In: ARAÚJO, J. N. G; CARRETEIRO, T. C. (Orgs.). **Cenários sociais e abordagem clínica**. São Paulo: Fumec, 2001. p. 75-89

LEYMANN H. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“Mobbing”) em el Trabajo. **European Journal of Work and Organizational Psychology**.1996;5(2):165-184.

LIMA, Maria Elizabeth A. A LER no setor bancário. In: LIMA, M. E. A; ARAÚJO, J. N. G; LIMA, F. P. A. **LER- Lesões por esforços repetitivos**: dimensões ergonômicas e psicossociais. Belo Horizonte: Health, 1998.

LIPP, Marilda N. **Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp** (ISSL). São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

MACHADO, Jorge Mesquita Huet. Worker’s Health Surveillance. **Cadernos de saúde Pública**, Rio de Janeiro, 13, supl.2, p.33-45,1997.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINELLI, Maria Lúcia. O uso de abordagens qualitativas na pesquisa em Serviço Social: um instigante desafio. São Paulo: **Cadernos do Núcleo de Estudos de Pesquisa sobre Identidade**, 1994.

MARX, K. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1993.

\_\_\_\_\_. **O capital**. 13.ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989. Livro I, v. I.

MARX, K; ENGELS, Friedrich. **Para a crítica da Economia Política**. Prefácio. Lisboa: Avante, 1985. (Obras escolhidas).

\_\_\_\_\_. **Manifesto do Partido Comunista**. Lisboa: Avante, 1982. (Obras escolhidas).

\_\_\_\_\_. **O capital**. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

\_\_\_\_\_. **O manifesto comunista**. 16.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006. 67p.

MAZZILLI, Cláudio Pinho; OLIVEIRA, Maria Jandira de Souza. **O significado do trabalho no setor público**: Um estudo exploratório. Anais do encontro Nacional Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, 1997.

MENDES AM. Assédio Moral e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia On-line**, Conselho Federal de Psicologia.2003 nov 10. [citado jun 2006]. Disponível em: <<http://www.pol.org.br/publicacoes/autores.cfm?autor=Ana%20magnólia&tipo=artigo>>. 23 set. 2008.

MENDES, Jussara Maria. **O verso e o anteverso de uma história**: a vida e a morte no trabalho. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.

MENGA, Ludke; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas, 1986.

MESZAROS, István. **Para além do capital**. São Paulo: Boitempo, 2002.

MESZAROS, István. **O século XXI: socialismo ou barbárie?** São Paulo: Boitempo, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 6.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

MORAES, Roque. **A análise de conteúdo.** Educação, Porto Alegre, ano XXII, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

NARDI, H. C. Subjetividade, trabalho e contemporaneidade: uma nova ética do trabalho? **Saúde Revista do Nipesc**, Porto Alegre, v.3-4, n. 3-4, p.133-144, 1999.

NETZ, Jacéia A. **O abandono no meio do caminho: estratégias de inclusão de trabalhadores bancários através da ação do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 2005.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_; AMAZARRAY, M. R. A organização dos trabalhadores na resistência às práticas discriminatórias: um olhar acerca da subjetividade, saúde e trabalho. **Textos e Contextos**, Porto Alegre, v.4, n. 4, 2005. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/textos>>. Acesso em: 28 set. 2008.

\_\_\_\_\_; MACHADO, Mauro Salles. **Saúde do trabalhador pelos sindicatos: a experiência dos bancários.** Porto Alegre, 2003 (No prelo).

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A luta sindical por saúde do trabalhador: a experiência dos bancários do Rio Grande do Sul. In: MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Saúde e trabalho no Rio Grande do Sul: realidade, pesquisa e intervenção.** Porto Alegre: UFRGS, 2004.

OLIVEIRA, Paulo Antonio Barros: Trabalho coletivo: a construção de espaços de cooperação e de trocas cognitivas entre trabalhadores. In: JAQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (Org.): **Saúde mental & trabalho: leituras.** Petrópolis: Vozes, 2002.

OMS. **Oficina Regional para Lãs Américas de La Organización Mundial de La Salud**. Genebra [SWZ]:OMS; 2002. [citado junho 2003]. Disponível em: <[http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/summary\\_e\\_s.pdf](http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/summary_e_s.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2008.

PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARÉS SOLIVA, M. “**Violência familiar por poderes**”, Intervención psico-social com vítimas de A. M. T., (online). 2003. [citado set. 2005] disponível em: <<http://acosomoral.org/pdf/Violenciapoderes.PDF>>. Acesso em: 08 out. 2008.

PRATES, Jane Cruz. O planejamento da pesquisa. **Revista Temporalis**, Porto Alegre, ABEPSS, n.7, 2003a.

\_\_\_\_\_. A pesquisa social a partir do paradigma dialético-crítico: do projeto à análise do dado. Artigo. **Revista Temporalis**, Porto Alegre, ABEPSS, n.7 1996.

\_\_\_\_\_. O método e o potencial interventivo e político da pesquisa social. **Revista Temporalis**, Brasília, ABEPSS, n. 9, 2005.

\_\_\_\_\_. **Possibilidades de mediação entre teoria marxiana e o trabalho do Assistente Social**. Tese de Doutorado. Porto Alegre, PUCRS, 2003b).

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica de instituições sociais**: o método marxiano como mediação do projeto político. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, PUCRS, 1995.

\_\_\_\_\_. **Polígrafo didático sobre teoria de pesquisa**: Coletânea de textos. Páginas disciplinares. PUCRS-FSS, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/paginas>>. Acesso em: 30 ago. 2007.

\_\_\_\_\_; PRATES, Flávio Cruz. A contribuição da pesquisa para o desenvolvimento de políticas sociais pelo poder local. **Revista Virtual textos e contextos**, Porto Alegre, PPGSS/PUCRS, n. 4, 2005. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/textos>>. Acesso em: 25 set. 2007.

RAGO, Luiza Margareth; MOREIRA, Eduardo. F. P. **O que é taylorismo**. 5.ed.São Paulo: Brasiliense, 1988.

RIBEIRO, Herval Pina. **A violência oculta do trabalho**: as lesões por esforços repetitivos. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1999.

SANDRI, Adriano. **Sindicalismo em tempos de qualidade total**. Belo Horizonte: Sindicato dos Trabalhadores na Indústria Energética de Minas Gerais, 1994.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do Século XXI**. Record, 1994.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 1996.

SATO, Leny. Subjetividade, Saúde Mental e Ler. In: RUIZ, Roberto. **Um mundo sem ler é possível**. Sorocaba: UITA, 2003.

SEGNINI, Liliana. **A liturgia do poder**: trabalho e disciplina. São Paulo: EDUC, 1988.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SETUBAL, A. A. Análise de conteúdo: suas implicações nos estudos das comunidades. In: \_\_\_\_\_. **Cadernos do Núcleo de Pesquisa Sobre Identidade**. São Paulo: NEPI/PUC, 1994.

SINDIQUIM. **Assédio Moral**: violência psicológica que põe em risco sua vida. Coleção Saúde do Trabalhador. São Paulo, 2003.

SOARES, A. **Quand Le travail devient indécent: Le harcèlement psychologique au travail**. Montreal: Janvier; 2002.

SOBOLL, Lis Andréia Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho/Lis Andréia Soboll. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

\_\_\_\_\_. A disciplina como “coação da conformidade”; um olhar para a submissão no trabalho. In: MENDES, A. M. LIMA, S. C. C; FACAS, E. P. (Org.). **Diálogos em psicodinâmica do trabalho**. Brasília: Paralelo 15, 2007.

SOBOLL, Lis Andréia Pereira. **Assédio moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008a.

\_\_\_\_\_. Assédio moral no Brasil: a origem da ampliação conceitual e suas repercussões. In: SOBOLL, L. (Org.). **Assédio Moral e violência psicológica no trabalho: pesquisas brasileiras**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008b.

\_\_\_\_\_. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. Tese de doutorado em Medicina Preventiva, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2006.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meio de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, Ernani Pereira. **Um minuto de silêncio: réquiem aos bancários mortos no trabalho**. Porto Alegre: Edição do Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, 1998.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

## DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Nome:

Idade:

Sexo:    ( ) feminino    ( ) masculino

Escolaridade:

( ) Ensino Médio completo

( ) Ensino superior incompleto

( ) Ensino superior completo

( ) Pós-Graduação incompleto

( ) Pós-Graduação completo

Função exercida:

Tempo de atuação no setor bancário:

Histórico ocupacional:

## QUESTÕES SOBRE A ATIVIDADE BANCÁRIA

- 1) O que é o trabalho bancário hoje?
- 2) O que entende por doença no desempenho das atividades?
- 3) Como foram os reflexos dessas mudanças na rotina diária?
- 4) Como perceberam as mudanças que ocorreram na categoria?
- 5) O que podemos fazer para mudar essa realidade?

## QUESTÕES SOBRE O TRABALHO

- 1) O que você entende por assédio moral?
- 2) Conhece ou vivenciou alguma situação de assédio moral?
- 3) Qual é a postura das chefias com relação ao assédio moral?
- 4) Qual é a postura e política do banco com relação ao assédio moral?
- 5) Como é a gestão da instituição?
- 6) O que sabe sobre violência organizacional?

- 7) A gestão, na sua vivência e entendimento profissional, configura violência organizacional?
- 8) Qual é a sua percepção em relação à violência no trabalho?
- 9) O que seria necessário para mudar essa realidade?
- 10) Qual sua percepção sobre a relação entre assédio moral e violência no trabalho?

## APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta pesquisa, **Trabalhando no limite: Violência Organizacional e Assédio Moral na Categoria Bancária**, tem, como objetivo, a elaboração de uma dissertação de mestrado, a ser defendida na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUC-RS, na Faculdade de Serviço Social. O objetivo da pesquisa é analisar as relações entre violência organizacional e assédio moral na gestão de uma organização bancária. Para isso, é necessária sua contribuição no sentido de conceder entrevista que será transcrita, na qual serão feitas perguntas sobre as atividades do trabalho bancário, o ambiente de trabalho, as relações entre colegas, superiores e a empresa.

Sua adesão à pesquisa é voluntária. Seu anonimato estará garantido, não ocorrendo assim qualquer risco em relação ao seu emprego. Da mesma forma, as perguntas da entrevista e do questionário não contêm elementos que lhe possam lhe causar riscos ou desconfortos emocionais.

Agradecemos sua colaboração, que é valiosa para contribuir para a compreensão da relação entre saúde e trabalho.

Pesquisador executante: Sandro Artur Ferreira Rodrigues  
Mestrando PUC  
Tel. (11) 8192-3056

Pesquisador Responsável: Dr. Ana Lúcia Suarez Maciel,  
Professora PUC  
Tel. (11) 2103-2993  
NEST - Núcleo de Estudos e Trabalho

Comitê de Ética em Pesquisa da PUC: (051) 3320-3345

Para que sua entrevista possa ser inserida nesta pesquisa, faz-se necessário sua autorização expressa, representada por sua assinatura no espaço abaixo. Seu consentimento pode ser retirado a seu critério, no decorrer ou após a entrevista.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro aceitar conceder entrevista e consinto que a entrevista seja gravada, transcrita e analisada, com finalidade exclusiva de pesquisa, mediante o esclarecimento dos objetivos e das condições de coleta de dados.

Estou ciente de que não corro riscos de nenhuma natureza por participar desta pesquisa. Afirmo que entendi os termos deste consentimento para realização da pesquisa, que as dúvidas que surgiram foram esclarecidas e que concordo em participar dela.

Declaro que recebi cópia do presente Termo de Consentimento sobre pesquisa que trata da “**Violência Organizacional e Assédio Moral na Categoria Bancária**”, que tem como objetivo a elaboração de uma dissertação de mestrado, a ser defendida na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUC-RS, na Faculdade de Serviço Social.

Assinatura do Pesquisado

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Este formulário foi lido para \_\_\_\_\_  
(nome do paciente) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ (data) pelo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (nome do pesquisador) enquanto eu estava  
presente.

Assinatura da testemunha

Nome: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)