

“Aqui eles nos prendem com algemas de ouro”: o assédio moral no sistema bancário mineiro

“Here they arrest us with golden handcuffs”: moral harassment in the banking system of Minas Gerais

Welliton Glayco da Fonseca¹
Jefferson Rodrigues Pereira²
Alice de Freitas Oleto³

¹ Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte – MG, Brasil

² Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte – MG, Brasil

³ Fundação Dom Cabral / Mestrado e Doutorado Profissional em Administração,
Belo Horizonte – MG, Brasil

Resumo

Objetivo: Analisar as vivências de bancários do estado de Minas Gerais sobre o assédio moral sofrido nas organizações onde trabalham.

Método/abordagem: O percurso metodológico trilhado para atingir o objetivo de pesquisa, iniciou-se por um estudo de caso, descritivo-analítico, qualitativo.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O tema proposto é uma forma de contribuição ao meio acadêmico, já que o tema, mesmo sendo discutido pela literatura e parecer já estar saturado, mostra-se cada vez mais atual e acontecendo em vários ambientes organizacionais, com forte ocorrência no setor bancário. Ademais, o presente trabalho poderá gerar a possibilidade de desnudar uma parte da realidade desse público que pode ser alcançada por políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações que a abrigam.

Originalidade/relevância: O estudo sobre a percepção de bancários sobre o assédio moral sofrido é relevante, quer seja o assédio praticado contra eles mesmos, quer contra terceiros, pela importância de suas experiências para a formação da massa trabalhadora. Acrescentam-se, ainda, as dificuldades de se pesquisar sobre um tema tão delicado e importante para as pessoas e para as organizações.

Palavras-chave: Assédio moral. violência. bancários. saúde mental. adoecimento.

Abstract

Purpose: To analyze the experiences of bank employees in the state of Minas Gerais regarding the workplace bullying they suffer in the organizations where they work.

Design/methodology/approach: The methodological approach taken to achieve the research objective began with a descriptive-analytical, qualitative case study.

Research, Practical & Social implications: The proposed theme contributes to the academic field, despite being discussed in the literature and seemingly saturated, as it remains increasingly relevant and prevalent in various organizational settings, particularly within the banking sector. Moreover, this study could uncover aspects of the reality faced by this group, which could inform human resource management policies and practices within these organizations.

Originality/value: Investigating bank employees' perceptions of workplace bullying is significant, whether the bullying is directed at them directly or at others, due to the importance of their experiences in shaping the workforce. Additionally, the challenges of researching such a sensitive and crucial topic for both individuals and organizations are acknowledged.

Keywords: Moral harassment. violence. banking. mental health. illness.

Introdução

Na contemporaneidade, o mundo do trabalho é marcado, dentre outros aspectos, por uma nova forma de se pensar sua organização e, desse modo, o cotidiano laboral é permeado por questões como a pressão para o atingimento de metas, a sobrecarga de tarefas e o ritmo excessivo, a segregação dos empregados, os sistemas de premiação, a divisão de tarefas, as estratégias de controle e a extrapolação da jornada de trabalho (Pamplona Filho; Santos, 2020). Somado a isso tem-se o avanço da competitividade entre as organizações que produz também novas formas de gerenciamento que privilegiam o individualismo, a concorrência entre os pares e a competição interna, em contraposição ao princípio da cooperação entre os trabalhadores. Esse fenômeno, em muitos momentos, transforma os ambientes organizacionais em verdadeiros “campos de guerra” (Padilha, 2015), estimulando o surgimento de locais propícios ao assédio moral (Silva, Piolli, Heloani, 2017; Storti, Domingues, Bueno, 2017; Pamplona Filho, Santos, 2020).

O assédio moral no ambiente de trabalho pode ser compreendido como ataques a determinada pessoa que ocorrem no interior das organizações, a ponto de lhe causar danos à personalidade, dignidade, integridade física e psíquica, degradando o ambiente de trabalho e colocando em risco seu emprego. Repetidas vezes, a violência é

empregada por meio de comportamentos, falas, gestos, escritos e palavras gerando instabilidade emocional e pavor (Hirigoyen, 2012). É pela ótica do conceito de Hirigoyen que o presente artigo se guia.

Diante do panorama apresentado, o mercado financeiro, em especial o segmento das instituições bancárias, requer atenção, devido à sua susceptibilidade ao acometimento do assédio moral (Pamplona Filho, Santos, 2020). Diante da redução dos postos de trabalho em razão da automatização do setor e da constante pressão, o trabalhador é forçado a se submeter a condições de exploração, a abusivos métodos de gestão e à violência psicológica.

Corroboram esse entendimento, dados do estudo Desempenho dos Bancos em 2020, produzido pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o qual sublinha que a sequência histórica de recordes consecutivos dos resultados financeiros dos bancos foi interrompida em 2020, um ano marcado pelos efeitos negativos da pandemia de Covid-19 e pela maior retração do PIB brasileiro desde 1996, início da série histórica. No ano de 2020, as cinco maiores instituições bancárias do país (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e Santander) juntas acumularam lucro de R\$ 79,3 bilhões. O relatório registra que, em 2020, em meio à pandemia, houve aceleração da digitalização das operações e o fechamento de 12.874 postos de trabalho e de 1.364 agências. Ao longo

do período de 2012 a 2020, as cinco instituições extinguíram 63.077 postos de trabalho, o que representa -13,9% de vagas no setor bancário.

Nesse contexto, o bancário vive um conflito diário. Se, por um lado, ele percebe e comemora resultados financeiros positivos e regulares da organização em que trabalha, por outro ele se vê obrigado a conviver com a fria realidade das estatísticas relativas à empregabilidade no setor. Em apuração recente realizada pelo Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região (SPBancários, 2020), constatou-se que a indústria bancária brasileira extinguiu 9.463 postos de trabalho no ano de 2019, de acordo com dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) reunidos pelo Ministério da Economia. Além do fechamento de postos de trabalho, o setor bancário nacional contabilizou significativa redução salarial, promovendo a habitual renovação do quadro de pessoal, ou rodízio de funcionários. O salário médio dos 44.963 bancários demitidos em 2019 girava em torno de R\$ 7.138,00 enquanto, os 35.500 admitidos no mesmo período ocuparam as vagas percebendo rendimentos 36% menores, de cerca de R\$ 4.564,00.

Diante desse quadro ameaçador, é compreensível que o trabalhador adote uma postura de autopreservação, fechando os olhos, inconscientemente ou não, às inúmeras possibilidades de estar diante de situações abusivas e de desrespeito nas relações hierárquicas

que se desenvolvem no dia a dia do ambiente laboral. Trata-se de uma forma de autopreservação pelo direito ao trabalho e à sobrevivência, reforçada pela perda da subjetividade e pelo distanciamento da realidade, impostos pela boia corporativa institucional criada pelo impecável discurso de encantamento e sedução, capaz de falsear, como uma cortina de fumaça, as práticas perversas de abuso despercebidas ou admitidas como tal. Muitas vezes, os pequenos indícios de rejeição, perversidade ou hostilidade já estavam presentes, e só foram percebidos pelo trabalhador após sua dispensa (Hirigoyen, 2012).

Diante dos elementos conjunturais apresentados e tantos outros que venham a emergir, este estudo tem como objetivo geral analisar as vivências de bancários do estado de Minas Gerais sobre o assédio moral sofrido nas organizações onde trabalham.

De todo modo, o estudo sobre as vivências de bancários sobre o assédio moral sofrido é relevante, quer seja o assédio praticado contra eles mesmos, quer contra terceiros, pela importância de suas experiências para a formação da massa trabalhadora. Além disso, tema proposto seria uma forma de contribuição ao meio acadêmico, já que o tema, mesmo sendo discutido pela literatura e parecer já estar saturado, mostra-se cada vez mais atual e acontecendo em vários ambientes organizacionais, com forte ocorrência no setor bancário. Acrescentam-se, ainda, as dificuldades de se pesquisar sobre um tema tão delicado e importante para as pessoas e

para as organizações. Ademais, o presente trabalho poderá gerar a possibilidade de desnudar uma parte da realidade desse público que pode ser alcançada por políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações que a abrigam.

Fundamentação Teórica

Assédio Moral e Assédio Moral nas Organizações

Os estudos sobre o assédio ganharam maior atenção a partir da década de 1960, até que, na década dos anos 1990, a expressão foi incorporada à linguagem corrente com o primeiro trabalho da pesquisadora francesa Marie-France Hirigoyen. A autora se viu diante da necessidade de refinar sua análise, tendo em vista ter recebido incontáveis contribuições e testemunhos de seus leitores. Ela redefiniu com maior precisão o assédio no trabalho, traçando um resumo histórico do fenômeno que, embora não seja novo, é relativamente recente nas abordagens científicas. Baseando-se nessa concepção, é possível acompanhar uma linha temporal descrita pela autora, em que são relacionadas diferentes terminologias, visões e peculiaridades em diferentes países e culturas: *mobbing*, *psychical terror*, *bullying*, *harassment*, *whistleblowers* e *ijime*.

O assédio moral pode se apresentar, para algumas culturas, como um sinal de respeito às tradições. No Japão,

a prática é antiga e popular, e a expressão *ijime*, descreve as ofensas e as humilhações aplicadas aos estudantes, desde a infância, no rígido sistema educacional do país. Esse comportamento é replicado ao ambiente organizacional. Nas organizações, as pressões de um grupo têm como objetivo formar os jovens recém-contratados numa espécie de iniciação, um rito de passagem. A prática também visa reprimir os trabalhadores considerados, elementos perturbadores. O individualismo não é apreciado no país e, assim, o *ijime* se torna um dos caminhos de inserção dos indivíduos ao grupo, tornando-os mais adaptados” (Hirigoyen, 2012).

No Brasil pós-ditadura militar, o termo assédio moral passou a ser incorporado ao discurso de intelectuais, juristas, trabalhadores, sindicalistas e políticos durante as discussões da Assembleia Constituinte responsável pela composição e promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), reconhecida pelo zelo aos princípios democráticos, os avanços sociais e as inúmeras disposições em defesa da pessoa humana. A expressão dano moral, inserida ao artigo 5º, inciso X, da CF de 1988, é categorizada como abuso cometido por uma pessoa a outra, no âmbito laboral, ato ilícito praticado na vigência do contrato de trabalho, sendo a apreciação dos casos e a apuração cabíveis aos agentes da Justiça do Trabalho, conforme artigo 114º, inciso VI da CF, que abarca as manifestações políticas do povo brasileiro, as principais normas e

princípios que regem e organizam a nação (Oleto, 2016).

A partir do ano 2000, os debates acerca da perversidade praticada no trabalho passaram ter maior repercussão, com a tradução e a publicação no Brasil, do livro *Assédio moral – A violência perversa no cotidiano*, de Marie-France Hirigoyen. A autora, considerada pioneira ao apontar o assédio moral no trabalho como uma realidade no território francês, apresenta casos reais coletados em seu consultório psiquiátrico (Pamplona Filho, Santos, 2020). Também no ano 2000, Margarida Barreto, tornou-se a primeira pesquisadora a apresentar resultados de pesquisa sobre humilhações no trabalho em sua defesa de dissertação de mestrado.

O assédio moral se manifesta por um comportamento no limite da discriminação, pela recusa de uma diferença. A discriminação se eleva ao assédio moral que incute a sutileza quase imperceptível, pouco identificável para não correr o risco de receber uma sanção (Hirigoyen, 2012). O assédio moral nasce de uma brincadeira perversa, de um comentário maldoso sem a intenção de insultar ou agredir; nasce da perversidade de um covarde, que estrategicamente corrói a estabilidade emocional de sua vítima no dia a dia organizacional. Do deboche sexista, do preconceito racial, da intolerância homofóbica, do etarismo presente, da necessidade do enquadramento e de tantas outras formas de discriminação nasce o prazer pela silenciosa agressão cotidiana.

Ademais, esse tipo de violência, em sua maioria, é originário de relações hierárquicas autoritárias com comportamentos desigual entre as partes durante um período amplo, e assim desestabilizando a relação da vítima com o seu próprio ambiente de trabalho, forçando o empregado muitas vezes a pedir para sair do emprego (Pretti, 2021). O assédio moral é uma prática que, ao longo tempo, pode interferir diretamente na vida dos trabalhadores, causando assim danos graves à sua saúde física e mental. Em alguns casos podem até evoluir para a incapacidade laborativa, desemprego ou até a morte. Ainda, em determinados casos o assédio moral pode acontecer de maneira despercebida no local de trabalho, sendo difícil de identificar (Costa *et al.*, 2021).

O assédio moral no trabalho precisa ser tratado pelas organizações de forma pragmática, transparente e ostensiva. O fenômeno deve ser confrontado em suas primeiras manifestações, de maneira afirmativa e não tolerante. Havendo o real interesse das organizações em eliminar as práticas que tornam o ambiente de trabalho tóxico é imperativo que o comando central das empresas adote uma postura contundente e inflexível ao menor sinal de qualquer comportamento hostil em suas dependências, o alinhamento entre discurso e prática deve reverberar pela organização consolidando a cultura de respeito e boa convivência entre pares, subordinados e chefias, para o bem-estar das pessoas e o consequente bom desempenho do negócio (Paiva, 2019).

O contexto organizacional ajuda que o assédio moral seja instaurado inclusive como prática de gestão, conhecida como gestão por medo ou gestão por terror que priorizam o uso de estratégias organizacionais voltadas a disciplinar o trabalhador e exigências excessivas para cumprir metas ou por disputas políticas (Heloani; Barreto, 2018; Nunes *et al.*, 2019). Assim, definir o agressor como problemático ou doentio pode ser apenas uma fuga para não considerar a contribuição da organização no processo de assédio. Isso está ligado ao fato de as organizações mostrarem a partir dos aspectos repassados por elas quais são seus valores e como os trabalhadores devem agir (Nunes & Torga., 2020). É comum que a organização não se posicione em situações de desrespeito e práticas abusivas. Nesses casos, a impunidade e a conivência da organização contribuem para o desenvolvimento dos processos de assédio moral (Nunes & Torga., 2020). É fundamental considerar a responsabilidade que as formas de organização e gestão do trabalho possuem em possíveis casos de assédio moral no trabalho (Einarsen *et al.*, 2020).

O assédio é um comportamento antiético e desrespeitoso (Nunes *et al.*, 2018) que se concretiza nas relações de poder presentes na sociedade e, em especial, nas relações de trabalho travadas nas organizações, quando um trabalhador agride o outro, colocando em risco sua permanência no posto de trabalho e suas possibilidades de carreira (Paiva, 2019). É uma forma de violência

oculta em que a permissividade das organizações e o silenciamento dos atores envolvidos imperam. A trama que produz esse fenômeno incide na transversalidade multifatorial combinada. Compreender o assédio moral exige um olhar crítico e atento de determinadas variantes que devem ser consideradas. São elas:

- a) O inegável imperativo de produção que domina toda e qualquer organização com fins lucrativos (Antunes, 2007);
- b) Em especial, no caso brasileiro, a expressão da cultura nacional que privilegia a hierarquia com a valorização dos laços pessoais e sociais, do formalismo e do gosto pelo exótico (Freitas, 2007), inclusive nas organizações públicas, que agregam ainda, conservadorismo, centralização e a morosidade (Tolfo *et al.*, 2015);
- c) Legislação omissa em relação ao assédio nas organizações (Paiva, 2019); e por fim,
- d) Inoperância do Poder Público, diante da perceptível dificuldade das vítimas de provar em juízo a ocorrência da perversa prática no ambiente de trabalho, sendo que, na maioria das vezes, em busca de seus direitos e de sua dignidade, elas se veem incompreendidas e mais uma vez humilhadas, agora perante a Justiça (Heloani & Barreto, 2015).

Diante da multiplicidade de fatores que envolvem o comportamento

assedioso, torna-se pertinente considerar a proposição de se analisar a prática e o comportamento hostil reproduzidos nas relações de trabalho, sob uma perspectiva multinível, na qual incorrem

quatro vértices: interpessoal, econômico-organizacional, cultural e institucional (Paiva, 2019).

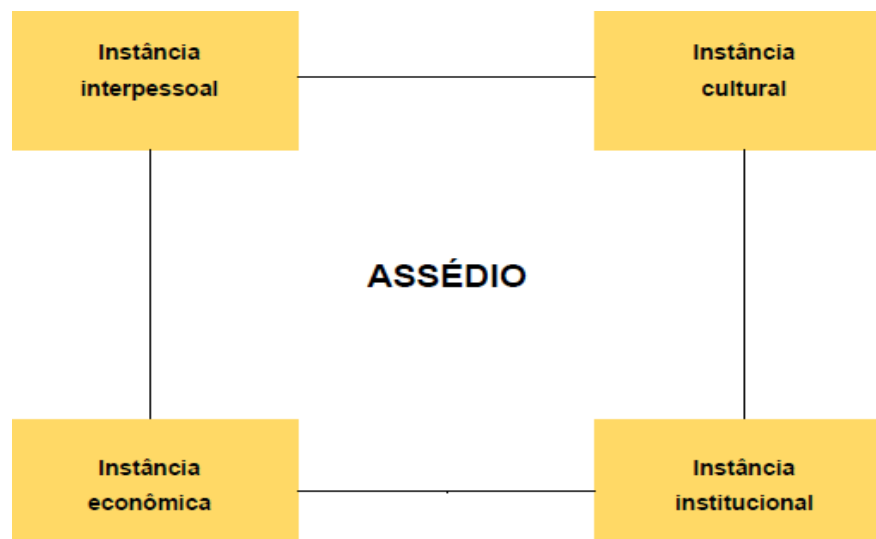


Figura 1 – Assédio nas organizações: instâncias de análise
Fonte: Paiva (2019, p. 226)

Por se tratar de um fenômeno complexo que engloba questões de ordem interpessoal, cultural, econômica e institucional, sua análise também deve abarcar diferentes perspectivas. O assédio moral é um fenômeno que contempla distintas representações que, combinadas, oportunizam sua aparição e disseminação, em especial no ambiente laborativo. Paiva (2019) organiza a análise multinível a partir do seguinte entendimento: instância interpessoal que exalta a mais comum das abordagens sobre o fenômeno, as relações entre indivíduos; a instância econômico-organizacional, que contempla as demandas e as imposições pertinentes ao contexto

econômico e as pressões sócio-políticas sobre as organizações; a instância cultural que, no Brasil, caracteriza-se pela permissividade diante da naturalização de diferenças e discriminações, e a instância institucional, na qual se destaca a incipiente tratativa e formalização do fenômeno perante o aparato (Paiva, 2019).

Desse modo, o assédio moral no trabalho impacta o indivíduo alvo, a organização e a sociedade como um todo (Einarsen *et. al.*, 2018). No nível individual, há prejuízos à saúde física e psíquica, vida social, profissional, familiar e afetiva da vítima. As implicações para as organizações se apresentam em

forma de aumento dos custos com absenteísmo, afastamentos por doenças, rotatividade, exposição negativa da instituição e custos judiciais, por exemplo. No nível social, os efeitos, apesar de mais difíceis de identificar e de estabelecer vínculo causal com o assédio moral, podem gerar possíveis impactos tais como a elevação dos custos com saúde pública, benefícios previdenciários e aposentadorias precoces em função de doenças (Manduca; Borges, 2023).

Assédio Moral no Sistema Bancário

O assédio moral nos bancos surge em um segmento que recorrentemente se destaca como referência no universo dos negócios por ser um dos segmentos mais rentáveis da economia e, na mesma proporção, o setor tem se notabilizado pelas denúncias de práticas pouco amistosas em relação aos seus empregados.

Além disso, aliado às novas tecnologias, vem-se percebendo um controle excessivo sobre as pessoas, permitindo que a gestão exija rendimentos além da capacidade individual dos seus colaboradores. E o monitoramento do desempenho tem submetido o trabalhador em geral a acelerados ritmos laboral fazendo-os entrarem num elevado grau de sofrimento, cada vez maior. O empregado bancário se transformou num vendedor, e muitas vezes pesam sobre ele o sucesso ou fracasso da entidade. E ao incutir sobre ele essa responsabili-

dade, como se o seu emprego e a rentabilidade da instituição dependessem diretamente da conquista dos seus objetivos estabelecidos pela empresa, o bancário termina por absorver uma carga maior de preocupação e ansiedade (Meneses, 2023).

O Ministério Público do Trabalho (MPT), desde 2013, considera a organização do trabalho bancário como um modelo que propicia à prática do assédio moral. Características como a estrutura hierarquizada, burocracia excessiva, metas que desconsideram a situação econômica, discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, exigência de perfil baseado em aspectos estéticos ou análise da vida pregressa, processo de qualificação permanente, progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas e políticas de competição entre os bancários são algumas das características apontadas pelo MPT como possíveis gatilhos para a prática do assédio.

Meneses (2023) segue mesmo pensamento ao informar que a luta pela manutenção do emprego, o aumento da fiscalização do tempo e da forma de execução laboral, a imputação da responsabilidade pelo risco do negócio e o estímulo à alta competitividade transformam o ambiente laboral em um ambiente fértil para a prática de assédio moral organizacional no setor bancário.

A precarização do trabalho é uma realidade. Esse cenário, associado às práticas abusivas adotadas pelas organizações e a metas elevadas, é terreno fértil para a ocorrência de assédio moral

(Padilha, 2015). Embora esses problemas possam ocorrer em qualquer tipo de organização, em algumas elas costumam ser verificadas com maior frequência, em razão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos. O autor destaca que as instituições financeiras, na maioria das vezes, não demonstram a atenção necessária no que tange à saúde psicológica dos funcionários. Pelo contrário, repetidas vezes nos deparamos com mais e mais casos de adoecimento e afastamento de seus quadros.

Essa realidade pode ser comprovada com uma rápida pesquisa nos canais de busca da internet. Existem instituições que ficam em maior evidência por sua conduta arrojada. Entretanto, esse arrojo na condução dos negócios não deve servir de pretexto para a concessão de práticas abusivas na relação empregador versus empregado nem de cortina para o exercício do assédio moral em suas dependências (Kazmierczyk *et al.*, 2021).

O Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo (2020), definem a conduta de cobrança de meta abusiva como um pacote pronto e imposto de metas exageradas, inalcançáveis, que podem mudar a qualquer momento e que não respeitam o número de trabalhadores, nem o perfil da unidade bancária.

O Ministério Público do Trabalho constatou que, em 2014, em média, dois funcionários foram afastados, por dia, por acidente ou doença mental ocupacional. Estima-se que, entre 2010 e 2015, os gastos previdenciários com

adoecimento e afastamento do trabalho geraram danos à economia e à sociedade brasileira na ordem R\$ 57,4 milhões. Vale ressaltar que algo pode e deve ser feito para eliminar a perversa prática da rotina do trabalhador, em especial no ambiente de trabalho bancário considerado propício para o aparecimento de tal conduta (Camuroglu & Minibas-Poussard, 2015)

Condenações repercutem publicamente e manifestam a gravidade do fenômeno na vida das pessoas, das empresas e da sociedade. O assédio moral no trabalho precisa ser confrontado abertamente nas três frentes, quais sejam acadêmica, organizacional e social. A academia pode propiciar melhor compreensão sobre o assunto, trazendo alternativas para a eliminação desse mal social nas organizações e na sociedade. As organizações e seus gestores são responsáveis pelo que acontece em seu interior e a incidência desse comportamento produz perdas relacionadas à saúde física e psicológica dos empregados e, ainda, contabilizam-se perdas financeiras e de imagem incalculáveis. Quanto à contribuição social, comportamentos sociais são replicados nas organizações e reverberam na vida privada dos trabalhadores e, por conseguinte, na sociedade, não havendo dissociação entre uma instância e outra.

Esse tipo de ocorrência reforça o quanto a cultura organizacional sinaliza aos seus empregados do que deve e pode ser feito no interior de suas dependências, impondo o risco de induzir

gestores despreparados emocionalmente a transitarem pelo caminho das práticas mais horrendas, a fim de garantir seu sucesso ou, mesmo, sua manutenção na organização. Essa percepção é corroborada por Sigahi, Tessarini Júnior e Saltorato (2019) que entendem que diferentes fatores podem interagir e propiciar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Muitos desses fatores podem estar ligados às atividades peculiares à gestão de pessoas, como o clima organizacional, o estilo de liderança, as políticas de recompensas, o aparato de comunicação interna, a forma de organização do trabalho e a cultura organizacional (Kirchmair *et al.*, 2020).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) considera o setor dos serviços financeiros especialmente propício à ocorrência de assédio moral, devido aos seguintes fatores: ocorrência de reestruturações organizacionais, crescente nível de concorrência entre instituições, contato direto com dinheiro exigindo uma acrescida atenção, supervisão eletrônica permanente realizada nos “*call-centers*”, contato direto com o público, introdução das novas tecnologias envolvendo o aumento das competências exigidas aos trabalhadores e uma dependência crescente do desempenho dos computadores, entre outros (OIT, 2019).

A Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade e Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho do Ministério Público do Tra-

balho (MPT), elenca quinze características da organização do trabalho bancário que propiciam o surgimento de práticas do assédio moral em suas dependências, como é mostrado no Quadro 1.

1 - Estrutura hierarquizada.
2 - Burocracia excessiva.
3 - Forte pressão por produtividade (cotas e investimentos).
4 - Metas que desconsideram a situação econômica conjuntural/estrutural.
5 - Baixa importância dada pela empresa à relação profissional/cliente.
6 - Discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, registrada em cartões de ponto (os funcionários encerram suas atividades na sua própria senha e permanecem trabalhando "logados" em outras senhas fornecidas pela gerência com a finalidade de evitar deixar vestígios da sobre jornada).
7 - Políticas de demissão (PDVS) e de transferências para agências mais distantes dentro da mesma localidade.
8 - Tratamento hostil dispensado pelos gestores dos estabelecimentos bancários e pelos demais colegas aos empregados convalescentes.
9 - Exigência de um perfil (que pode ser estético ou baseado em uma análise da vida pregressa do empregado etc.).
10 - Resistência ao engajamento sindical, com criação de entraves.
11 - Insegurança nas agências bancárias, com casuística de agressões físicas e psicológicas decorrentes de constantes assaltos.
12 - Processo de qualificação permanente.
13 - Progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas.
14 - Políticas institucionais de competição entre os bancários.
15 - Institucionalização de um padrão de comportamento dos bancários pautado nas seguintes premissas: ser amável, comunicativo, ter disposição para vender produtos, fidelizar clientes.

Quadro 1 - 15 características da organização do trabalho bancário que propiciam a prática do assédio moral

Fonte: Elaborado com base na Cartilha Assédio moral em estabelecimentos bancários (2013, p. 10)

Aliado a isso, Carvalho (2022) em sua pesquisa notou que cobrança por metas inalcançáveis, é um dos principais fatores que fazem com que os

funcionários de bancos adquiram patologias. O autor ainda destaca que não somente os bancários de baixo rendimento são afetados por não atingirem o

estipulado pelos bancos, como sofrem com esse mesmo problema, os bancários de "alto rendimento" pois além de serem cobrados de forma desproporcional por seus superiores, sofrem também com a pressão interna, para atingir resultados que por mais que sejam satisfatórios para os bancos, tornam-se prejudiciais à sua saúde. Assim, o adoecimento dos bancários, trata-se de uma das consequências do assédio moral (Carvalho, 2022).

As características da organização do trabalho bancário que propiciam as práticas de assédio moral foram o resultado de um trabalho de apuração da Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade e Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho do MPT e divulgado em cartilhas distribuídas aos bancos e à sociedade civil organizada, em um esforço de combate ao assédio moral no trabalho.

Segundo estatísticas da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (Contraf), dados de 2011, os problemas com assédio moral afetam 66% dos bancários, em âmbito nacional (MPT, 2013).

Metodologia

Esta pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa foi considerada a mais adequada ao propósito da investigação, uma vez que ela permite que o pesquisador interatue com o objeto de estudo, além de prover a interpretação do fenômeno, tendo como contribuição

o olhar do pesquisador (Collins & Hussey, 2005). "Os pesquisadores qualitativos estão interessados em ter acesso às experiências, interações e documentos em seu contexto natural" (Flick, 2009, p. 9).

Enquanto ao método, trata-se de uma pesquisa desenvolvida nos moldes de um estudo de caso. Este tipo de estudo é um meio de atingir diferentes propósitos, explorando exaustivamente e em profundidade um ou poucos objetos, de forma a conhecê-los de forma ampla e detalhada (Vergara, 2006). Desse modo, foram feitas entrevistas com profissionais do setor bancário buscando um estudo aprofundado da percepção do fenômeno, no sentido de compreender e analisar o assédio moral.

A unidade de análise foi composta por bancários que exerceram ou exercem atividade remunerada em bancos estabelecidos no estado de Minas Gerais. Os sujeitos da pesquisa, por sua vez, foram bancários que sofreram assédio moral, em algum momento de suas carreiras. A escolha desse público se deu por oportunidade e conveniência, já que um dos autores é bancário e teve facilidade de acessos aos contatados.

Definiu-se como ferramenta de coleta de dados a entrevista com roteiro semiestruturado (Flick, 2009). As entrevistas foram realizadas via videoconferência na plataforma Zoom, gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo. Em atendimento às exigências legais relativas ao resguardo das informações e à garantia

de sigilo e confidencialidade, a cada entrevista o pesquisador/entrevistador realizou a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), registrando, em gravação de vídeo, a confirmação de entendimento, ciência e concordância do entrevistado.

O processo de coleta de dados iniciou-se a partir de contatos pessoais de um dos pesquisadores, possíveis vítimas, as quais ele conheceu ao longo de trinta anos de carreira em bancos. A partir destes contatos, iniciou-se a solicitação de indicações de outras possíveis vítimas que estariam dispostas a falar sobre a experiência vivida, deflagrando a aplicação da técnica “bola de neve”. O processo de prospecção de entrevistados se deu no mês de dezembro de 2021, e 17 foi o total de bancários entrevistados. As entrevistas aconteceram entre os meses de janeiro e fevereiro de 2022, com a transcrição das videoconferências.

As entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, tendo como referência a operacionalização na análise em três momentos distintos: Pré-análise, Interpretação referencial e Análise flutuante. Foram aplicadas três etapas para analisar o conjunto de dados coletados. Inicialmente, a análise de dados foi realizada a partir da leitura das transcrições de cada entrevista realçando as categorias observadas. Na sequência, estas categorias foram associadas a ligações teóricas com os autores referenciados (Bardin, 2011; Moura *et al.*, 2024).

Logo, dentro do processo de análise de dados foram identificadas e classificadas determinadas categorias de análise. As categorias e os códigos analíticos foram identificados e classificados tomando como inspiração, a lista de atitudes hostis produzida por Hirigoyen (2012). Com a finalidade de garantir a confidencialidade e resguardar as informações pessoais dos entrevistados, seus nomes foram substituídos pela letra “E”, de entrevistado, acrescida do número correspondente à ordem cronológica de suas respectivas entrevistas. Três grandes grupos categóricos foram identificados nesse processo: 1) Violências (no plural); 2) Deterioração proposital das condições de trabalho; e 3) Naturalização do assédio.

Descrição e Análise de Dados

Em relação ao perfil dos entrevistados, dez eram do sexo masculino e sete do sexo feminino. Quanto à idade, variava entre 25 60 anos, obtendo-se a média de idade de 45 anos. Quanto à experiência profissional como bancário, variava entre 6 e 39 anos de tempo de serviço.

Ainda no que tange às informações sobre os empregadores dos entrevistados, nove respondentes informaram que trabalharam ou estavam trabalhando em organizações com controle de capital nacional privado, 11 tinham ou tiveram experiência de trabalhar dentro de organizações com controle

acionário estrangeiro, um estava trabalhando ou já tinha trabalhado em organização de capital nacional estatal e quatro entrevistados experienciavam ou já haviam experienciado trabalhar em organizações com o controle acionário oriundo de capital cooperativista.

Violências (no plural)

As diversas formas de violências que presentes no contexto de trabalho bancário criam um ambiente de trabalho marcado pela insalubridade. Notadamente a noção de insalubridade foi vinculada ao assédio e esteve presente em grande parte das respostas. Treze entrevistados relacionaram o fenômeno assédio a algo que não é bom para a saúde, insalubre, adoecedor, indicando, ainda, que o comportamento assedioso causa desordem sobre sua capacidade de distinguir a realidade dos fatos e o que é dito pelo agente agressor às vítimas. A percepção dos bancários, de que o assédio moral produz um ambiente de trabalho insalubre, é nitidamente verificada na fala das vítimas.

"O assédio é uma coisa tão doentia que, a princípio, você acha que você que é o culpado por tudo o que está acontecendo, você acredita firmemente que a culpa é sua, você não consegue ver e não consegue determinar esse limite entre o 'eu estou sendo assediado' e 'a culpa é minha'. É uma linha tão fina, tão tênue, que você não consegue enxergar." (E1)

"É uma prática muito danosa porque muitas pessoas adoecem com isso. Muita gente está ali no trabalho. Alguns dependem menos daquele trabalho, mas alguns dependem muito. Alguns têm família para sustentar que depende daquilo ali. Não é uma remuneração ruim, são bons benefícios, então a pessoa fica naquilo ali, ela quer manter aquilo ali. Só que, diante disso, muitas pessoas acabam adoecendo, tentando ficar, sem denunciar por medo. Isso acarreta vários casos que já presenciei de pessoas que se afastaram por depressão, por síndrome do pânico, por falta de condições mesmo mentais de trabalhar naquele ambiente." (E10)

A percepção dos entrevistados de que um ambiente permissivo, carregado de práticas e atitudes hostis se torna insalubre. A ocorrência do assédio moral no espaço laboral causa o sofrimento psicológico e individual, a vítima gradualmente é desestabilizada até que aconteça a demissão, a doença, a depressão e em casos extremos, o suicídio (Padilha, 2015).

O frenesi dos incontáveis tipos de controle causa no trabalhador uma angústia muito intensa diante da apresentação de diferentes tipos de ranqueamentos e quartis, todos disponibilizados sem restrição na intranet corporativa pelos sistemas de acompanhamento e premiações. Somadas a esse aparato de acompanhamento tecnoló-

gico surgem as incontáveis reuniões diárias, regulares audioconferências entre agências e regionais, outras tantas reuniões quinzenais e mensais de alinhamento, tomada de produção três vezes ao dia, além da própria cobrança pessoal por melhores e maiores resultados, tornando o ambiente tenso, pesado, insalubre, quase insuportável. Segundo, Paiva (2019), o assédio moral nas organizações frustra a busca do trabalhador pelo fortalecimento de seus valores, que refletem uma transformação pessoal e profissional positiva no ambiente de trabalho.

Nesse ambiente, as atitudes hostis podem tomar dimensões imprevisíveis. Com a feição de naturalidade e normalidade estabelecida, o pudor de replicar as perversas práticas se extingue e aquilo que parecia inconfessável pode ficar cada dia mais evidente e exposto. A Violência verbal, física e sexual pode vir a se apresentar como realidade.

O assédio moral no trabalho é entendido pelos entrevistados na forma de violência explícita, afrontosa ou uma violência latente, velada, silenciosa. Uma ameaça de violência física, uma agressão mesmo que leve, a comunicação feita aos gritos e com rispidez são entendidos e exemplificados como assédio moral no trabalho.

"A situação que começou a ser um assédio muito forte, no meu ponto de vista, foi quando eu fui transferido para (nome da cidade). [...] No primeiro dia em que eu fui trabalhar,

uma das primeiras coisas que o pessoal falou para mim foi o seguinte: "você já começa a se acostumar, porque aqui não tem essa moleza de (nome da cidade) não, aqui as coisas funcionam na porrada". Esse foi o cartão de visita. "Não importa quem é quem, o que importa é que eu mando e o resto é na porrada". Ainda usou uma frase que eu nunca mais esqueci. Uma pessoa do sexo feminino virou para mim e falou assim: "nesse galinheiro tem galo e o galo sou eu". [...] A chefe imediata, no primeiro dia que cheguei. [...] Ela já veio aos gritos, xingos, porque ela sempre me tratava com algumas palavras de baixo calão, "seu filho da puta onde você está?" [...] "Cala a boca que eu estou falando. Você tem que fazer o que eu estou mandando". [...] Eu já presenciei ela tratando outras pessoas de forma semelhante, principalmente por telefone. Comigo era mais pesado, porque eu estava ali. Eu entrava na sala dela, fechava a porta e ela despejava. [...] Um dia, ela estava me xingando, gritando, dando soco na mesa, aí eu, inocentemente, respondi para ela: "sim, senhora". Ela deu um soco e falou assim: "se você me desrespeitar de novo e falar 'sim, senhora' comigo, você pode pegar essa porra de matrícula sua e enfiá-la no cu e procurar outro lugar para trabalhar". [...] isso era uma rotina. (E3)

"Esse cara era tão agressivo com suas palavras e atitudes que um dia,

numa reunião que ele convocou alguns gerentes comerciais do segmento (nome da carteira de clientes), gerentes que estavam “puxando a regional para baixo”. Nessa reunião, ele “pegou tão pesado” que um colega o afrontou e resolveu exigir mais respeito conosco. A discussão foi crescendo e ele partiu para cima do nosso colega, agarrou ele pelo colarinho, aí chegou a “turma do deixa disso”. Pouco tempo depois o gerente foi demitido, mas o gerente abriu um processo contra ele e contra o banco. Não sei no que deu. (E15)

As violências formam um grupo de maus tratos que precisam ser vigiados de perto pelos gestores das organizações, uma vez que, tanto a violência física quanto a violência sexual devem ser tratadas e denunciadas sob o rigor da lei, haja vista serem tipos de violências previstas no código penal brasileiro como crime.

Deterioração Proposital das Condições de Trabalho

O entendimento do que seja assédio moral no trabalho pelos bancários ouvidos perpassa também a percepção da Deterioração proposital das condições de trabalho. Os relatos exemplificam comportamentos dúbios, que desarranjam, confundem a vítima mais uma vez no que se refere à distinção assédio e cobrança, incompetência e perseguição.

A deterioração proposital das condições de trabalho é mais afrontosa. Trata-se de orientações que visam induzir a vítima ao erro (sob coação ou não), pressão para invalidar direitos como férias, licenças, horários e premiações, sistemáticas contestação das decisões da vítima, desprezar às orientações médicas, retirar o trabalho que normalmente lhe compete e privar a vítima do acesso aos instrumentos de trabalho como telefone, celular, computador, estação de trabalho ou mesmo, deixar de indicar um local predefinido para a execução de suas funções etc. As respostas possibilitam verificar que a deterioração proposital das condições de trabalho é mais um dos métodos presentes nas ações gerenciais percebidas pelos entrevistados (Kazmierczyk *et al.*, 2021).

Para que tais práticas ocorram com frequência, há uma combinação de ambiente propício, organização do trabalho permissiva, perfil do gestor e momento vivido pela equipe diante das pressões e demandas organizacionais. Ressalta-se que era recorrente, na fala dos entrevistados, a informação de que o assédio, muitas vezes, é suportado porque existe a ideia de que aquilo vai passar, seja com a transferência do algoz ou da vítima nos constantes rodízios de pessoal, seja na reversão dos resultados ruins ou, até mesmo, com a mudança de alvo pelo assediador. No entanto, a deterioração das condições de trabalho é perceptível no registro dos relatos.

“Presenciei um superintendente que falou diretamente sobre a situação financeira de um funcionário e, de forma bem irônica, falava da posição dele, do que tinha que produzir a mais. E expôs bastante a posição dele financeira, dizendo que ele tinha dívidas e perguntou se ele não precisava do emprego. Foi meio forte essa vez. Na época, eu e mais, se não me engano, uns quatro funcionários participávamos dessa reunião. [...] como se ele fosse superior não só hierarquicamente na empresa, mas desfazendo mesmo de funcionário.” (E8)

Dentro da categoria deterioração proposital das condições de trabalho, é possível identificar outro importante código analítico, trata-se da atitude de isolar e recusar a comunicação com a vítima. O isolamento e a recusa de comunicação estão entre as atitudes hostis relacionadas ao assédio moral no trabalho listadas por Hirigoyen (2012) e, compreendidas pelos entrevistados, como assédio moral. Recusa de contato com a vítima, a segregação da vítima do grupo, a falta de diálogo com a vítima, o ato de ignorar a presença da vítima e a comunicação feita apenas por escrito foram atitudes apontadas pelos bancários como atitudes que provocam muita angústia às vítimas que se sentem “jogadas de lado” e sem a devida importância.

“Eu era gerente-geral. De repente ela me tirou da agência e me colocou

numa função da regional, uma função mais burocrática que é conhecida por todos, geralmente, ocupada pelos comerciais que estão em queda, com baixa produtividade. Ficamos lá, rotulados, meio de castigo esperando a demissão.” (E16).

“A partir do momento que eu voltei para a agência, eu falei: “meu prazo aqui é para ontem, eu não consigo ficar aqui”. A gente começou a entrar muito em atrito, porque aí eu já não liberava absolutamente nada do que ela queria. Ela descumpria as normas e nos induzia ao erro, propositalmente. E aí, o que ela fez? Ela dava folga para os outros funcionários da área de atendimento e me colocava para trabalhar na tesouraria, no caixa e nas liberações o dia inteiro. Tirava gerente da agência para poder vender e eu tinha que ficar na agência também. Então, como ela não tinha como me prejudicar pelas liberações que eu não fazia mais para ela, ela achou um jeito: tirou quem estava na agência e me colocou para fazer tudo o que tinha que ser feito na agência, sem pessoal de apoio, até porque ela também sabia que eu não ia deixar de fazer, que eu não ia abandonar o barco, ou que eu faria errado, ou que eu deixaria de fazer por conta dessa exigência dela de querer me deixar fazendo tudo na agência.” (E7)

Também identificou-se atitudes hostis que atentam contra a dignidade

das vítimas. As narrativas apontam hostilidade e abuso, gestão por injúria contínua. Insinuações, desqualificação ou descrédito da vítima diante de colegas, superiores ou subordinados. É possível identificar comportamentos que deterioram o ambiente de trabalho e atentam contra a dignidade das vítimas, gestos de desprezo, insinuações desdenhosas, piadas de mau gosto ou cunho sexual, zombaria, falas sexistas, homofóbicas e etaristas.

“Até que essa amiga me falou que ele estava começando uma perseguição, uma campanha de difamação, porque ele queria que eu fizesse algumas coisas erradas, mas eu não quis fazer. Eu enfrentei aquilo e tinha as pessoas da agência que me apoiavam, sabiam o meu histórico. Esse (nome do assediador) tentou fazer de tudo para me derrubar.” (E2)

“Uma coisa que me incomodou muito, foi uma “brincadeira” que começou nas reuniões do diretor executivo com os superintendentes. Nas reuniões de fechamento do mês e planejamento do mês seguinte, o diretor depois apresentava os resultados da rede de agências e depois apresentava os resultados separados por regionais. Para cada último colocado no ranking, o diretor chamava o superintendente responsável e diante de todos lhe “presenteava” com uma lamparina “porque o último da fila leva a lanterna para ilu-

minar o caminho de quem está na liderança”. Era uma chacota geral, muitos risos, gozação e fotos. Envergonhados, alguns superintendentes começaram a replicar esse tipo de “premiação” em suas reuniões com os gerentes gerais. Eu achava isso muito humilhante, degradante. Muitos colegas, inclusive eu, já sofri esse tipo de vergonha. Em poucos minutos toda rede de agências, cerca de 250, ficava sabendo dos nossos insucessos. Éramos desacreditados por todos. Poucos concordavam com essa atitude, ninguém ousava questionar. Alguns passaram replicar esse modelo de recompensa e punição em suas agências.” (E11)

O assédio moral organizacional é executado por intermédio de ações ou omissões, hostis e maldosas, praticadas por meio de gestos, palavras ou comportamentos abusivos que extrapolam os limites do poder diretivo patronal, instalando-se, então, a abusividade no ambiente laboral (Pamplona Filho & Santos, 2020).

Naturalização do Assédio

Os entrevistados demonstraram perceber que as atitudes hostis proliferam de maneira acentuada quando há uma estrutura organizacional mais permissiva que, de certa forma, naturaliza a prática. Os indícios de que o ambiente de alta competitividade, individualidade e exposição ampla das performan-

ces pessoais torna as hostilidades apenas mais um ingrediente do dia a dia são fortes.

Aos olhos dos entrevistados, o assédio moral no trabalho faz parte da natureza do ofício. As atitudes hostis fazem parte do cotidiano a ponto de, muitas vezes, as vítimas se mostrarem confusas quanto à ocorrência ou não do assédio. Os métodos de assédio se fazem tão presentes e rotineiros que boa parte dos entrevistados dizem pairar sobre suas mentes a dúvida entre o que é uma atitude assediosa e o que é uma cobrança normal por mais desempenho e produtividade.

“Parece que as coisas são planejadas para nos confundir. Tudo toma uma forma de jogo, parece que estamos numa guerra. Te fazem acreditar que você é um soldado de elite, invencível. E você acredita. Aí as coisas vão crescendo e, como se fosse um filme de treinamento militar, você já não sabe o que é cobrança e o que é assédio. É aquele papo de “missão dada, missão cumprida”, sabe? A vice-presidente de RH do banco, em uma entrevista a uma revista especializada, disse: “preciso de perfil faca nos dentes”. Isso me assustou, mas não me surpreendeu, porque aqui a gestão é de guerra. [...] O assédio nos bancos é naturalizado, tão naturalizado que muitas vezes não percebemos ou sabemos diferenciar o que é uma cobrança por resultados melhores e o que é uma situação de

assédio. Eu já passei por quatro instituições diferentes e todas são muito parecidas, O que pode variar é a intensidade de uma e outra, mas a forma é a mesma [...] A todo momento você é exposto diante dos colegas nas reuniões diárias, nas reuniões com os regionais e pares.” (E4)

As reuniões diárias de acompanhamento de produção e planejamento do dia, dão início à jornada de trabalho. Reuniões recheadas de alta exposição pessoal diante dos colegas são reconhecidas, pelos entrevistados, como método de gerenciamento e gestão organizacional em que as constantes atividades de “reconhecimento” se resumem em pequenas premiações e “inocentes brincadeiras” com a aplicação de prendas e castigos com a finalidade de “estimular” a competitividade interna (Idig-Camuroglu & Minibas-Poussard, 2015; Ribeiro, Pereira, Cannepele, 2024). Em alguns o efeito é contrário e produz, nos profissionais, o medo de serem expostos e considerados incapazes diante da suposta perda de identidade e perfil “matador”, fato que o desqualifica diante das expectativas sobre si, por parte da organização e do grupo.

Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo acelerado e excessivo de trabalho, segregação dos empregados, desconsideração de aspectos éticos e de segurança, sistema de premiações, divisão do tempo, desenho da estrutura hierárquica e estratégias de controle são algumas formas de organização do tra-

balho bancário (Pamplona Filho, Santos, 2020; Ribeiro, Pereira, Cannepele, 2024). Nos depoimentos a seguir, é possível perceber indícios de que a organização do trabalho bancário pode propiciar práticas hostis de forma estruturada:

“Entendo que é uma cultura enraizada na instituição. [...] É uma prática. [...] Você sofre assédio por todos os lados. Se não é na agência será na regional. [...] Sim, é a mesma percepção, tanto dos colegas de instituição como de colegas que estão no mercado, em outras instituições, a coisa está generalizada.” (E10)

“É uma prática sistemática nas organizações bancárias. [...] No ambiente bancário não há como fugir desse mal. É uma prática que assistimos e sofremos desde que entramos no banco. [...] Somos cobrados pelo sistema, pelo gerente, pelo regional e por seus assistentes. Ora por telefone na agência, outro momento no seu celular, por e-mail, whatsapp, audioconferências três vezes por dia, reuniões diárias na agência, mensais ou quinzenais na regional, conversa individual, PDI, feedback, avaliações. É uma engrenagem que acelera nossa rotina, nos deixa tensos, ansiosos e na maioria das vezes os gestores também não suportam e perdem a mão.” (E14)

Os relatos sugerem, na perspectiva das vítimas, que o assédio moral é

um comportamento natural no universo do bancário. As relações pessoais, a cultura organizacional e as exigências de mercado disfarçam o danoso comportamento. A criticidade necessária à análise do fenômeno como ocorre nos bancos, requer maior atenção ao modelo de análise proposto por Paiva (2019), no tocante à análise do fenômeno sob uma perspectiva multinível que abrange quatro vértices fundamentais: o vértice Interpessoal, a partir da construção ou da deterioração das relações pessoais em um ambiente contaminado pelo individualismo e propício ao abuso psicológico, também referendado pelo Ministério Público do Trabalho. O vértice econômico-organizacional que contempla considerar as demandas e as imposições de contextos econômicos competitivos em que a pressão social por mais resultados e lucros é a tônica. O terceiro vértice, que sugere um olhar analítico sob a perspectiva cultural, em especial no que se apresenta como cultura nacional de permissividade e naturalização das diferenças e da discriminação, além da quarta perspectiva, o vértice institucional, pela incipiência do aparato legal, que não regulamenta o combate ao assédio moral no trabalho de forma mais contundente, sendo comum a inversão da culpa que torna a denúncia em verdadeiro flagelo comprobatório para as vítimas.

Implicações do estudo

Este estudo apontou uma realidade hostil do contexto do trabalho

bancário, uma das principais implicações reside no atentado contra a dignidade das vítimas.

A variação dos inúmeros atentados contra a dignidade é perceptível e o fenômeno abriga uma trama de protagonistas que não raramente se repetem, o efeito cascata prevalece. O assédio na vida dos bancários segue o fluxo na direção vertical descendente, de cima para baixo. Quando indagados sobre quais são os envolvidos na conduta assediadora, os respondentes coincidem em afirmar que o assédio moral no ambiente bancário, geralmente, segue a direção mais comum relatada na literatura, sendo cascadeado, sempre no sentido vertical descendente tendo como pano de fundo a cobrança ostensiva de entrega de resultados e cumprimento de metas. Entretanto, o aparato que envolve o processo estratégico de distribuição de metas e a forte pressão por produtividade amparada pelo sistema de punições e recompensas, torna essa exigência abusiva favorecendo a prática do assédio moral, desde a alta cúpula, distribuídas aos setores e gerentes que são acompanhados pela pressão de todo sistema que atinge o trabalhador individualizado (Pamplona Filho & Santos, 2020).

De forma uníssima, os entrevistados entoam relatos que evidenciam a prática de assédio moral em maior frequência partindo do gerente geral sobre os gerentes na agência. Sequencialmente, são relatados abusos que parte dos superintendentes regionais sobre

os gerentes gerais e, em seguida, aparecem relatos de superintendentes regionais sobre seus assistentes, superintendentes regionais sobre gerentes nas agências e, por fim, do diretor de rede sobre os superintendentes regionais.

O assédio moral entre pares e colegas foi relatado como uma prática abusiva coordenada pela chefia que, por sua perversidade, induz o silêncio da vítima. A vítima desse tipo de assédio, percebe que a prática por seus pares e colegas como uma extensão da indiferença e recusa de comunicação aplicada pelo superior hierárquico direto que impõe aos demais comportamento similar ao praticado por si, aprofundando ainda mais o sentimento de pessoa non grata no espaço laboral. Geralmente, os pares e os colegas se submetem à prática por autopreservação para não se tornarem alvos de ataques similares ou serem considerados cúmplices da vítima.

As ameaças se apresentaram com relevante frequência nas entrevistas como forma de gestão. Uma vez que o reconhecimento se divide em um programa de gratificações e sanções, aqueles que estão entregando as metas são vangloriados, aqueles que apresentam baixa produtividade sistematicamente ameaçados e expostos diante dos pares (Ribeiro, Pereira, Cannepele, 2024). Muitas organizações fazem do terrorismo uma estratégia de gestão que repercute em escala hierárquica de alto a baixo; líderes menos estruturados se sentirão tentados a aplicar a violência de que são vítimas aos seus inferiores

hierárquicos, encorajando, assim, os piores desvios (Hirigoyen, 2012).

Diante das narrativas e sob o amparo de uma análise multinível em relação ao assédio moral praticado no trabalho bancário, torna-se facilmente perceptível sua ocorrência nas instâncias interpessoal, cultural, econômica e institucional, como dispõe Paiva (2019).

Considerações Finais

Os resultados aqui alcançados demonstram que o fenômeno assédio moral é uma realidade presente no ambiente laborativo bancário, presente, naturalizado e permanente. Independente se o empregador é um banco privado ou estatal, com controle acionário nacional ou estrangeiro, o assédio moral é percebido e sentido nas entranhas de todas as instituições nas quais os entrevistados são ou foram empregados.

O assédio moral em bancos pode ser visto como algo estrutural, que não se restringe ao comportamento isolado de um único algoz. A organização do trabalho bancário propicia o surgimento do fenômeno em suas dependências, os relatos denunciam como o trabalho é organizado, monitorado e controlado de forma a produzir comportamentos danosos ao bem-estar e à saúde física e emocional dos trabalhadores.

Os relatos demonstram que a cultura organizacional dos bancos proclama a formação de equipes de alta performance e incute nos trabalhadores a crença de que pertencem a uma elite

funcional, pronta para superar todos os obstáculos apresentados na terrível maratona seletiva. Para suportar o discurso de encantamento e o sequestro da subjetividade, benefícios indiretos são agregados ao salário sedutor frente a realidade nacional, assim com as polpudas recompensas e premiações embasadas em argumentos da chamada meritocracia. Realidade adequadamente metaforizada pela entrevistada E1: *“aqui eles nos prendem com algemas de ouro”*.

A construção da cultura de superação sem limites, em que se busca acreditar que somente quem tem a “faca nos dentes” é digno de reconhecimento, a final, “missão dada é missão cumprida”, ao longo do tempo esvazia o entusiasmo e esgota a energia destes trabalhadores que, ao menor indício de perda de produtividade passam a ser tachados de incompetentes, incapazes ou desanimados.

Desse modo, entende-se que o presente trabalho possa contribuir, constatando esses tipo de violência contra trabalhadores bancários em suas trajetórias profissionais, com uma série de dificuldades impostas pelas profissões, dentre outros motivos, merecendo maior atenção por parte de todos os agentes sociais envolvidos, a saber: os próprios bancários, os quais carecem de informações sobre assédio moral no trabalho, instituições bancárias, onde tais questões possam ser discutidas e combatidas por meio estratégias, individuais e coletivas, de defesa e resistência aprimoradas, e Estado, que, de posse

dessas informações, possa aprimorar a legislação que protege o trabalhador contra as violências no trabalho, de modo a proteger o indivíduo que está no mercado de trabalho e garantir, minimamente, sua integridade nos espaços laborais.

Como em todo tipo de pesquisa, alguns pontos de atenção devem ser observados. Em primeiro lugar, vale ressaltar a grande dificuldade imposta ao pesquisador para arremeter trabalhadores vítimas dispostos a falar de suas tristes experiências. Uma parte dos trabalhadores e trabalhadoras abordados declinaram da decisão de conceder a entrevista em razão de ainda se sentirem desconfortáveis para rememorar a experiência por medo de algum tipo de retaliação e problemas futuros com seus empregadores ou por não se enxergarem na condição de vítimas.

Havendo espaço para uma abordagem, mais ampla com o avanço da administração nessas pesquisas incorporando a proposta de análise do fenômeno sob a perspectiva multinível sugerida por Paiva (2019), a qual se percebe o assédio sob quatro vértices: relação interpessoal, econômico-organizacional, aspecto cultural e institucional.

Este estudo também abre novas oportunidades de pesquisa. Embora não tenha sido o foco da pesquisa, foram detectados traços de preconceitos relevantes de acordo com os depoimentos. Os entrevistados trouxeram indícios da presença de discursos e comportamentos sexistas, homofóbicos e etaris-

tas, além de as vítimas carregarem o estigma da doença mental, proveniente do assédio moral que sofreram. São oportunidades para novas pesquisas sobre o fenômeno que se desenharam e de que como sociedade pluralista, não se pode abrir mão. O assédio é um fenômeno que carece de uma análise ampla e interdisciplinar, dada sua complexidade, trata-se de um tema repleto de oportunidades e aberto a novas contribuições.

Referências

- Antunes, J. *Assédio moral no trabalho: revendo a evidência*. Psicologia, Saúde e Doenças, v. 18, n. 3, p. 669-680, 2017.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 225, 2011.
- Brasil. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Carvalho, J. P. L. (trabalho de conclusão de curso) *Assédio moral: o suplício dos trabalhadores bancários através da cobrança de metas abusivas*. PUC Goiás, 2022.
- Cavalcanti Sigahi, T. F. A; Tessarini Júnior, G.; Saltorato, P. *Voando sob o radar: mecanismos de controle do trabalho em uma instituição financeira nacional*. Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 6, n. 16, 2019.

- Collis, J.; Hussey, R. *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman, 2005.
- Costa, T. C. et al. *Produção em administração sobre assédio moral no brasil: comparação com os "hot topics" internacionais*. Práticas de Administração Pública, v. 5, n. 2, 2021.
- Dieese. *Desempenho dos Bancos em 2020*. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/desempenhosdosbancos/2021/desempenhoDosBancos2021/index.html?page=4>.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., Cooper, C. *The concept of bullying and harassment at work*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace developments in theory, research, and practice*, p. 3-39, 2020.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., Nielsen, M. B. *Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: A moderated mediation analysis*. International Journal of Human Resource Management, v. 29, 2018.
- Flick, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa*. Bookman editora, 2009.
- Freitas, M. E. *Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?* RAE eletrônica, v. 6, 2007.
- Heloani, R.; Barreto, M. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá, 2018.
- Heloani, R.; Barreto, M. *Trabalhadores "transformers" e flexibilização. Onde entra o assédio moral?* Assédio Moral no Trabalho, p. 53, 2015.
- Hirigoyen, M. F. *Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral*. Bertrand Brasil, 2012.
- Idig-Camuroglu, M.; Minibas-Pousard, J. *Mobbing at banks: Moderating effect of negative emotions on the relationship between mobbing and turnover intention*. Australian Journal of Business and Management Research, 2015.
- Kazmierczyk, Jerzy et al. *Mobbing in banks: the role of gender and position on the process of mobbing in banks in Poland and Russia*. European Research Studies Journal, v. 24, n. 1, 2021.
- Kirchmair, D. M.; Ferreira, V. C. P; Monteiro, L. A. *Assédio Moral no Trabalho em Bancos: Lacunas e Possibilidades da Gestão de Pessoas*. Gestão & Planejamento-G&P, v. 21, 2020.
- Manduca, A.P.R; Borges, L.O. *Universidades públicas: dissertações e teses sobre assédio moral no trabalho*. R. Laborativa, v. 12, n. 1, 2023.
- Meneses, H. G. *O assédio moral e as suas consequências nas organizações do setor bancário*. Revista Eletrônica Casa de Makunaima, v. 5, n. 2, 2023.
- Moura, B. M., Souza-Leão, A. L. M. D., Salgueiro, E. M. G., Crosato, M. S., &

- Rocha, A. L. D. S. (2024). Women gamers: Gender performativities in female eSports consumption. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 25(4), 1-41.
- MPT - Ministério Público do Trabalho. *Assédio moral em estabelecimentos bancários* (Cartilha). Brasília: Coordigulidade, 2013.
- Nunes, T. S., Tolfo, S. R., Espinosa, L. M. C. *A percepção de servidores universitários sobre as políticas, ações e discursos institucionais sobre o assédio moral no trabalho*. *Revista Organizações em Contexto*, v. 15, n. 29, 2019.
- Nunes, T. S.; Tolfo, S.; Espinosa, L. M. C. *Assédio moral no trabalho: a compreensão dos trabalhadores sobre a violência*. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 9, n. 2, p. 205-219, 2018.
- Nunes, T.; Torga, E. *Workplace bullying in postgraduate courses: The consequences experienced by teachers and students of a Brazilian state university*. *Education Policy Analysis Archives*, v. 28, n. 11, 2020.
- OIT – Organização Internacional do Trabalho. *R206 - Violence and Harassment Recommendation*. Geneva: OIT, 2019.
- Oleto, A. *Assédio moral: um estudo sobre jovens trabalhadores*. Dissertação de mestrado. UFMG, 2016.
- Padilha, V. *Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management*, São Paulo: Ideias & Letras, 2015.
- Paiva, K. C. M. *Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões*. Curitiba: Intersaberes, 2019.
- Pamplona Filho, R., Santos, C. G. *Assédio moral organizacional presencial e virtual*. Saraiva Educação AS, 2020.
- Pretti, R. J. *Assédio Moral no trabalho: considerações e enfrentamento no âmbito do Mercado Comum do Sul–MERCOSUL*. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 1, 2021.
- Ribeiro, A. A.; Pereira, J. R.; Caneppele, N. R.. *Estresse ocupacional no setor bancário: implicações na saúde do trabalhador e na funcionalidade da organização*. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 22, n. 2, p. e2023-0103, 2024.
- Silva, E. P.; Piolli, E.; Heloani, J. R. *Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade*. *Educação: Teoria e Prática*, v. 27, n. 54, p. 113-132, 2017.
- SPBancários - Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região. *São Paulo: Bancos eliminaram quase 10 mil postos de trabalho em 2019*, 2020. Disponível em: <https://spbancarios.com.br/01/2020/bancos-eliminaram-quase-10-mil-postos-de-trabalho-em-2019>.
- Storti, A.; Domingues, C. R.; Bueno, J. M. *Gestão de Pessoas e ações de prevenção do assédio moral: os casos de duas Cooperativas Agropecuárias do Paraná*. *Revista*

de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 1, p. 71-100, 2017.

Tolfo, S.; Silva, N.; Krawulski, E. *Assédio moral no trabalho: interface com a cultura organizacional e a gestão de pessoas em organizações públicas*. Emmendoerfer, M. L., Tolfo, S., Nunes, T. S. *Assédio moral*

em organizações públicas e a (re) ação dos sindicatos (1ª ed.). Curitiba: CRV, 2015.

Vergara, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Welliton Glayco da Fonseca (wglayco@uol.com.br) trabalhou como apoio na pesquisa, considerações finais e disseminação dos questionários.

Jefferson Rodrigues Pereira (jeffersonrodrigues@live.com) trabalhou como apoio na pesquisa, considerações finais e disseminação dos questionários.

Alice de Freitas Oleto (aliceoleto@hotmail.com)* trabalhou no método e na análise dos resultados.

*Autor-correspondente.

Data de Submissão: 13/03/2024 Data de Aprovação: 29/06/2024.

Editor-Chefe: Diogo Henrique Helal.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR.