

**O ASSÉDIO MORAL E SEU IMPACTO EVIDENCIADO NO CAPITAL HUMANO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NOS MUNICÍPIOS
DE CACHOEIRA-BA E SANTO AMARO-BA.¹**

Flávio Tavares da Silva Araújo²

Rômulo Carvalho Cristaldo³

RESUMO

O presente artigo consistiu a investigar o assédio moral junto a trabalhadores do setor bancário na região do recôncavo baiano, tendo como seu principal objetivo verificar os impactos evidenciados na vida do servidor bancário. Dada à natureza do fenômeno, optou-se pela abordagem qualitativa e quanto ao procedimento de coleta dos dados, realizaram-se, entrevistas semi-estruturadas diretamente com indivíduos que sofreram violência psicológica decorrente do assédio moral. Diante do exposto, pretende-se, discutir o assédio moral e a vulnerabilidade dos funcionários bancários, diante das constantes cobranças e perseguições no seu ambiente de trabalho. Essas entrevistas relataram à exposição das vítimas em pelo menos uma situação de humilhação.

Palavras-chave: Assédio Moral - Banco - Trabalhador

ABSTRACT

This article consisted investigating bullying with workers from the banking sector in the region of Bahia hollow, having as its main objective to verify the impacts disclosed in the life of the bank server. Given the nature of the phenomenon, we opted for a qualitative approach and on the procedure of data collection, there were three semi-structured interviews directly with individuals who suffered psychological violence due to bullying. Given the above, we intend to discuss bullying and vulnerability of bank staff in the face of constant persecution and charges on your desktop. These interviews reported exposure victims in at least a situation of humiliation.

Keywords: Bullying – Bank - Worker

¹ Artigo apresentado a Pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios como requisito parcial para alcançar o grau de especialista em Gestão Estratégica de Negócios.

² Graduado em Administração de Empresas pela FADBA - Faculdades Adventistas da Bahia.

³ Docente da Pós-graduação, tutor específico do artigo.

Introdução

O assédio moral ganha cada vez mais relevância no cenário mundial em função dos impactos negativos gerados para trabalhadores e organizações. Em função disso, percebe-se a necessidade das empresas e pesquisadores darem mais importância a esse tema.

Esse artigo consistiu em uma abordagem qualitativa, tendo em vista uma série de elementos. O primeiro deles foi à carência de ferramentas validadas para a mensuração do fenômeno. Além disso, o tema tende a gerar, pela sua natureza, inquietações nos respondentes, que costumam estar num estado de fragilidade. Nesse sentido, a investigação qualitativa tanto possibilita um melhor entendimento acerca do fenômeno, como pela possibilidade de uma investigação mais próxima em relação ao respondente.

Além disso, o estudo teve um caráter exploratório, razão pela qual optou-se por estudos de caso. Apoiando-se nos objetivos da pesquisa e na afirmação de Ludke (1986, p. 17) de que “quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso”, seguir-se-á a metodologia do estudo de caso.

No Brasil, essa temática vem adquirindo um enorme espaço nos veículos de comunicação, jurídico e acadêmico, sendo considerado um dos temas que mais têm sido discutidos na atualidade, no que se refere ao trabalho e ao trabalhador.

Com respeito a esse assunto uma reportagem exibida no Jornal hoje¹, apontou o crescimento de denúncias de assédio moral, indicando que os números no Brasil tem tido um crescimento drástico nos últimos cinco anos. Somente no Rio de Janeiro, entre 2004 e 2008, o número de processos no Ministério Público do trabalho saltou de 17 para 117 casos. Nesse momento de crise mundial, a situação parece se agravar ainda mais, tendo em vista que apenas no primeiro semestre deste ano foram mais de 90 casos na mesma localidade. Boa parte dessas reclamações é sobre perseguição seguida de constrangimento e humilhações frequentes no ambiente de trabalho.

A realidade se mostra ainda mais delicada, dada a carência de instrumentos específicos de proteção ao trabalhador. Peli; Teixeira (2006) afirmam que não existe em nosso país uma lei de âmbito nacional para combater assédio moral, o que existe são leis estaduais e municipais, que em sua grande maioria foram aprovadas no estado de São Paulo.

Segundo Spacil et. al (2008), a importância do tema é realçada diante dos prognósticos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pela Organização Mundial de

¹ Reportagem exibida pela globo no dia 14/09/010 no link: <http://g1.globo.com/jornalhoje/0,,MUL1303746-16022,00-CRESCER+NUMERO+DE+DENUNCIAS+DE+ASSÉDIO+MORAL+NO+BRASIL.html>.

Saúde (OMS), segundo os quais a disseminação das políticas neoliberais no processo de gestão do ambiente de trabalho terá como consequência o fato de que as relações de trabalho, nas duas próximas décadas, serão caracterizadas por depressões, angústias e outros danos psíquicos.

As considerações finais desta pesquisa, nas quais se ratifica o pressuposto assumido de que o assédio moral caracteriza-se por prolongados maus-tratos direcionados ao trabalhador em condição de vulnerabilidade na organização, e associado a outros fatores hostis do ambiente de trabalho prejudica a saúde do trabalhador, bem como o próprio meio de trabalho.

ASSÉDIO MORAL: PREOCUPAÇÃO RECENTE

Desde o início da década de 90, vivemos em uma sociedade organizacional complexa, cujas relações são mediadas por empresas e, por conta disto, o assédio moral é um problema presente e neste contexto vem ganhando cada vez mais relevância no cenário mundial em função dos impactos negativos gerados para trabalhadores e organizações.

De acordo como os pesquisadores Peli; Texeira (2006, p. 27),

o assédio moral se caracteriza pela atitude insistente e pela ação reiterada, por período prolongado, com ataques repetidos, que submetem a vítima a situações de humilhações, de rejeição, vexatórias, discriminatórias e constrangedoras com o objetivo de desestabilizá-la emocionalmente e psiquicamente, quase sempre com severos reflexos na saúde física e mental.

Nesta afirmação, o assédio moral caracteriza-se pela repetição, fazendo se necessário diferenciá-lo de outras formas de molestamento a que os empregados podem ser submetidos no ambiente de trabalho. Diante da ameaça de perda de emprego, os funcionários são submetidos e, às vezes, cumpliciam, através do silêncio com situações em que são humilhados, inferiorizados, amedrontados e difamados.

Na França, a psiquiatra Marie-France Hirigoyen foi uma das pioneiras a desenvolver estudos nesse sentido, revelando em 1998, através do seu livro *Assédio Moral*, e depois em 2001, na obra *Mal-Estar no Trabalho*, que este tipo de assédio é uma "guerra psicológica", envolvendo abuso de poder, manipulação perversa e fatores responsáveis por prejuízos à saúde mental e física das pessoas.

Assim, enquanto “assédio” denota a qualificação psicológica, o significado “moral” trata efetivamente do bem e do mal, do que é considerado aceitável ou inaceitável em nossa sociedade. Nesse sentido, o conceito de assédio moral, no que se refere à vítima, remete ao desprezo, ao maltrato, à humilhação; e, no que se refere ao agressor, remete à intencionalidade de fazer mal a alguém. (HIRIGOYEN, 2002, p. 27).

Portanto, o assédio moral consiste na exibição dos trabalhadores a situações degradantes e constrangedoras, geralmente repetitivas e demoradas, durante o horário de trabalho e no exercício de suas funções, situações essas que ofendem a sua dignidade ou integridade física. Vale ressaltar que em resumo, um ato de humilhação não é assédio moral. Como pressupõe a cartilha dos bancários do estado da Bahia (2009, p. 8):

1. Repetição sistemática
2. Intencionalidade (forçar o outro a abrir a mão do emprego)
2. Direcionalidade (uma pessoa do grupo é escolhida como bode expiatório)
3. Temporalidade (durante a jornada, por dias e meses)
4. Degradação deliberada das condições de trabalho

A ação humilhante quando é constatada sobre continua repetitividade, caracteriza-se assédio moral que pode levar o ser humano a se deparar com várias situações constrangedoras entre colegas de atividades e até causar danos psicológicos tanto no cotidiano de trabalho ou até mesmo na própria sociedade.

TIPOS DE ASSÉDIO MORAL NAS EMPRESAS

No mundo capitalista que vivemos as organizações, procuram a qualquer custo obter maiores lucros e dessa forma, encontramos diferentes tipos de assédio que ocorrem em distintos níveis hierárquicos e com diversos personagens.

E assim, de acordo com Ferreira (2006), verifica-se que o assédio moral pode ser de três tipos: (a) vertical descendente – praticado por chefe ou empregador; (b) horizontal – praticado por colegas de trabalho; e (c) vertical ascendente – praticado por grupos de subordinados. Essa definição é confirmada por (HIRIGOYEN, 2002, p. 27), quando ela confirma que o assédio moral pode ser, portando, vertical ou horizontal; os dois tipos são “sempre precedidos da dominação psicológica do agressor e da dominação forçada da vítima”.

Diante das caracterizações expostas pelos teóricos, podemos perceber que existem diversas modalidades e formas de prática do Assédio moral nas organizações, e os mesmos podem ser praticados tanto pelos empregadores e, como pelos empregados ou grupo de subordinados.

De modo que Stadler (2008, p. 77), acrescenta que o assédio vertical “é aquele em que o agressor é um superior hierárquico e a vítima, seu subordinado”. Essa é a modalidade mais facilmente identificada como o instituto do abuso do direito.

À luz desse pensamento, percebe-se que os motivos que levam a esse tipo de agressão são, dentre outros, o autoritarismo, o abuso do poder, a insegurança e necessidade de autovalorização do agressor; também ele pode ter como meta fazer a pessoa pedir dispensa do trabalho e assim a empresa livrar-se de pagar os direitos trabalhistas decorrentes de uma demissão provocada por ela.

Na modalidade horizontal,

o assédio dá-se entre colegas de trabalho e, por tanto, não há ascendência hierárquica do agressor sobre a vítima. É o tipo de assédio que ocorre quando dois empregados disputam a obtenção de um mesmo cargo ou uma promoção, ou quando o empregador, buscando maior produtividade, impulsiona a competição entre os colegas, ou ainda por inveja e inimizades pessoais. (STADLER, 2008, p. 77).

De acordo com o autor, cada modalidade visa um grupo diferente, o modo horizontal acontece entre os próprios colegas de trabalho que visando alcançar um posto ou promoção, assedia seu companheiro até conquistar seu objetivo. Já no modo vertical ascendente um grupo de funcionários procura de qualquer forma desequilibrar o seu superior para conseguir algo em comum.

Tarcitano et al (2004) afirma que a maior parte dos casos de assédio moral, ocorre na ordem abaixo discriminada na seguinte escala:

Origem do assédio	%
Hierarquia	58
Diversas pessoas (incluindo colegas)	29
Colegas	12
Subordinado	1
Total	100

Quadro 1: Frequência do Assédio Moral Versus Relações de Trabalho
Fonte: Tarcitano, 2004, p. 11.

Como se pode ver o assédio moral em sua totalidade é causado verticalmente onde quem detém o poder dita as regras dentro da organização de tal forma que pode causar sérios danos à saúde do trabalhador. Cabe salientar que a maioria das organizações não dispõe de meios para ajudar o seu colaborador.

CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL NA VIDA DO TRABALHADOR

No mundo atual e tão competitivo que vivemos as organizações estão investindo no capital humano, identificando o potencial de cada funcionário e alinhando as necessidades da empresa, sendo que o colaborador dentro da empresa precisa ser respeitado para que possa

desenvolver suas atividades com dignidade e tenha perspectivas de crescimento para ambos os lados e para isso necessário estar em um ambiente saudável, tranqüilo e agradável.

Com este pensamento segue abaixo uma pesquisa que demonstra os sintomas negativos apresentados numa entrevista realizada com 870 pessoas vítimas de opressão no ambiente profissional.

Sintomas	Mulheres	Homens
Crises de choro	100	-
Dores generalizadas	80	80
Palpitações, tremores	80	40
Sentimento de inutilidade	72	40
Insônia ou sonolência excessiva	69,6	63,6
Depressão	60	70
Diminuição da libido	60	15
Sede de vingança	50	100
Aumento da pressão arterial	40	51,6
Dor de cabeça	40	33,2
Distúrbios digestivos	40	15
Tonturas	22,3	3,2
Idéia de suicídio	16,2	100
Falta de apetite	13,6	2,1
Falta de ar	10	30
Passa a beber	5	63
Tentativa de suicídio	-	18,3

Quadro 2: Sintomas Causados nos Trabalhadores
Fonte: Barreto, 2000, p. 67.

Como percebemos, o assédio moral visa atacá-las e torna-se mais feroz quando acresce ao caráter agressor a complacência e cumplicidade da organização e tolerância da sociedade pós-moderna que, em nome da liberdade e do repúdio à censura, silencia e permite que as práticas agressivas desenvolvam-se.

Seguindo a mesma perspectiva, para Freitas; Heloani; Barreto (2008, p. 37),

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

O assédio moral é prejudicial ao bem-estar do servidor, trata-se de uma enfermidade que se alastra, podendo levar o trabalhador a condições frágeis de saúde.

Com esse pensamento Freitas (2007, p. 4), diz que “o assédio provoca diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabiliza a vida do indivíduo”.

No que diz respeito ao caráter coletivo, Santos (2005) diz que, a saúde é um patrimônio do ser humano, indispensável e serve de fundamento para o exercício de suas atividades e convívio social, inclusive no ambiente de trabalho. Como afirma Sambo (2005), a saúde é um bem estar completo, ou seja, de acordo com a OMS ao estabelecer que a saúde é um estado completo de bem estar físico, mental e social, e não ausência de doença ou enfermidade.

Barreto (2006, p. 14) assegura que “o assédio moral é uma experiência subjetiva que interfere nos sentimentos e emoções, altera o comportamento, agrava doenças preexistentes ou desencadeia novas doenças podendo inclusive, culminar no suicídio”.

A maneira com que a gestão se comporta é o que, de modo geral, abre brechas para o individualismo, que, por sua vez, pode gerar o assédio moral. Além disso, as organizações devem ser mantidas, por seus gestores, como um ambiente de comportamento controlado, a fim de que a imagem da organização seja preservada e que as metas e objetivos sejam alcançados, independente das condições de trabalho.

O CLIMA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

No mundo atual, onde a globalização exige que as organizações inovem para se manterem competitivas, elas se orientam através de novas formas de gerenciamento, visando mais competitividade e maiores lucros. Nessa nova era da globalização, manter um clima organizacional satisfatório passou a ser essencial para o crescimento da organização.

Como se sabe o clima organizacional pode influenciar direta ou indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. Segundo Luz (1995, pg. 48),

“o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa”.

De acordo com autor acima o clima organizacional pode ser um fator determinante para aumentar produtividade, e gerar um alto grau de motivação dos funcionários. Portanto, um clima organizacional pode aumentar a eficiência, quando é satisfatório tanto para a empresa quanto para os funcionários.

Como salienta o escritor Chiavenato (1999, p. 592) a motivação é um “[...] processo contínuo de satisfação de necessidades individuais”.

E com constantes mudanças no ambiente empresarial fazem com que as organizações percebam, que a qualidade exigida pela sociedade, não pode existir sem a ação efetiva das pessoas que compõem o processo produtivo, o capital humano de uma organização deve ser o foco estratégico das empresas para motivar esses indivíduos. Afinal, pessoas satisfeitas, felizes, produzem mais e melhor.

Cabe salientar, que, segundo o mesmo autor (2004, p. 63), a motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser humano.

Em outra visão Chiavenato (1994, p. 53), reafirma que “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. Em um ambiente onde as pessoas se sintam bem, eles criam certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. O ser humano por natureza espera recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional.

Por sua vez, Chiavenato (1994), relata que o clima organizacional pode variar desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esse dois extremos existe um ponto intermediário que é o clima neutro. Logo abaixo Chiavenato (1994, p. 55) cita as características dos tipos de clima organizacional

Desfavorável	Neutro	Favorável
Negativo	Zero	Positivo
Rejeição	Letargia	Aceitação
Frieza	Apatia	Calor Humano
Frustração	Indefinição	Satisfação
Distanciamento Social	Indiferença	Receptividade
Alienação	Desinteresse	Comprometimento

Quadro: 3

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 55.

Nesta relação, onde o clima organizacional pode interferir em todo ambiente na empresa, faz se necessário salientar que quanto melhor for o clima dentro organização os resultados tendem a fluir naturalmente como é confirmado por Chiavenato (2004, p. 74).

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há pouca motivação entre os membros, seja por

frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia e insatisfação”.

No entanto, sabe-se que estes objetivos nem sempre são alcançados, visto que existem inúmeros fatores que permeiam as relações de trabalho e influenciam na satisfação dessas necessidades. Pode-se dizer, ainda, que um dos fatores mais complexos e potentes nesse sentido é própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo.

E neste contexto Moscovici (1997) afirma que: A maneira de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, principalmente nos processos de comunicação, relacionamento interpessoal no comportamento organizacional e na produtividade.

Para ele, cada novo empregado espera ter o apoio da empresa e atender seus desejos econômicos, sociais e emocionais. Através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. As empresas atraem ou mantêm pessoas que se ajustam ou não em seus padrões de comportamento, que por muitas vezes são perpetuados através da história da organização.

Em síntese, o clima pode ser entendido como: um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais. Existe de forma objetiva, porém, é avaliado subjetivamente, através das percepções dos indivíduos sobre seu a esfera do ambiente de trabalho.

Aspectos Metodológicos

É de grande relevância o processo de planejamento da pesquisa sobre a abordagem mais adequada para alcançar os objetivos ao qual se propõe o estudo. Geralmente essa discussão gira em torno da abordagem qualitativa e/ ou quantitativa, que se distinguem resumidamente em que aquela se preocupa mais em entender as percepções que os indivíduos têm do mundo no qual estão inseridos, e esta, em produzir conclusões quantificadas, tendo em vista a busca de leis e enunciados gerais.

Levando em consideração a natureza do objeto de investigação e o tipo de informação que se pretende obter, neste estudo opta-se pela abordagem qualitativa. A este respeito, Minayo (2002) afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e

atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Além disso, a natureza do tema investigado tende a gerar, ou avivar, tensões, justamente pelo tipo de vivência que os informantes em questão tiveram. Nesse sentido, um estudo quantitativo no estilo survey poderia suscitar sentimentos de exposição pessoal, com possíveis implicações para a qualidade da informação, sem mencionar o bem-estar dos participantes. Nesse caso, o estudo qualitativo se mostra como potencialmente mais fidedigno, ao menos nesse momento das pesquisas, mais caracterizado por um estágio exploratório.

Também ao considerarmos este estágio onde se tem poucas informações concretas disponíveis, optamos por desenvolver estudos de casos, focados nas experiências de diferentes sujeitos que vivenciaram o assédio moral, na qualidade de vítimas do mesmo. Em relação a essa abordagem, Yin (2005, p.32) afirma que o “estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

Construção do Estudo

O estudo foi conduzido com base em entrevistas em profundidade, sendo que eram considerados os seguintes elementos na construção das perguntas: a) Experiência profissional (incluindo tempo de serviço e funções exercidas); b) socialização no ambiente de trabalho (tanto em termos das interações horizontais, quanto verticais); c) experiência (s) de assédio propriamente dita(s); d) impactos do assédio (tanto no ambiente de trabalho, quanto na vida pessoal dos informantes) e, e) resultado final da experiência de assédio.

Tendo em vista tratar-se de um estudo de campo exploratório de natureza qualitativa, alguns desses elementos foram revistos ao longo das análises no decorrer dos estudos, bem como uma compreensão dos valores e princípios envolvidos em cada estudo. Segundo Gil (2008, p.177) “a manipulação qualitativa dos dados durante a análise é uma atividade eclética; não há uma única maneira de fazê-la.” Apesar de reconhecer a importância de uma estrutura metodológica firme não se pode dispensar a capacidade criadora. Cabe ao pesquisador muitas vezes desenvolver a sua própria metodologia.

Contexto da Pesquisa

Tendo em vista o fato do tema ser propenso a gerar ansiedades, optou-se por fazer a coleta dos dados em local neutro, escolhido em função da disponibilidade dos informantes. Foram feitos contatos, através de um conhecido em comum que nos apresentou aos indivíduos que sofreram o assédio moral, e os mesmos se disponibilizaram em participar das entrevistas. Nesse caso, trabalhamos com um espaço para cada um dos informantes, sendo dois deles em Salvador, e um em Cachoeira-BA. O fato da coleta ter ocorrido em cidades distintas não deve ter impacto negativo sobre o estudo, uma vez que os três experienciaram o assédio moral na mesma instituição e região. As entrevistas aconteciam sem a presença de terceiros estranhos à investigação.

Esta pesquisa como critério de inclusão de modo a fortalecer o valor do estudo em questão, fez-se necessário realizar entrevistas com indivíduos que, na época do assédio moral, trabalhavam em uma instituição financeira com agências em duas cidades do recôncavo baiano (Cachoeira e Santo Amaro), das quais obtivemos informações de serem as agências do recôncavo com maior incidência de assédio moral. Para compor parte desta pesquisa, de caráter exploratório, foram entrevistados três indivíduos, que por motivo de ética e proteção não citaremos seus respectivos nomes.

Ainda assim, três outras vítimas contatadas, por medo e/ou dependência do emprego no setor bancário, se recusaram em nos fornecer informações que enriqueceriam a pesquisa. Dois dos indivíduos alegam terem sido reintegrados após processo judicial, e não querem que isso seja um ponto de desarmonia, dando ao banco um motivo para autuá-los novamente. Percebemos neste ato o quanto o trabalhador se subjeta a laborar em condições desfavoráveis e humilhantes, voltando para o ambiente de repreensão pela necessidade de trabalho e dinheiro no dito popular o “ganha-pão”. Já a terceira pessoa foi impedida pelo cônjuge de nos conceder a entrevista por ele, o cônjuge, ser uma pessoa bem conhecida na sociedade.

Participantes

Foram entrevistados três profissionais de uma instituição bancária em duas cidades do recôncavo baiano. A entrevistada **A**, ou a primeira entrevistada mostrou grande disponibilidade em nos atender. Convidou-nos para irmos à sua própria residência, e a entrevista foi conduzida em uma sala isolada, onde estava apenas o respondente e o entrevistador, de modo a conferir maior segurança à entrevistada. Foi disponibilizado pelo entrevistado mais de uma hora de conversa, inicialmente como entrevista semi-estruturada,

mas logo convertida em quase um papo informal, fazendo com que a entrevista fosse mais aprazível a todos e o clima não se tornasse desfavorável em função do assédio. O sujeito **A** tem graduação em administração de empresas e atuou como bancária, sendo que hoje estuda direito.

O entrevistado **B** foi abordado na instituição onde estuda, mostrando bastante interesse na investigação. A entrevista foi conduzida inicialmente de forma menos fluida, em função da experiência ainda recente do assédio. Contudo, uma vez iniciada a interação, aos poucos foi se obtendo maior relaxamento. A entrevista durou em torno de quarenta um minutos, tendo ocorrido na sala de estudos da instituição, uma vez que era um espaço reservado, além de ter sido a sugestão do informante. O sujeito tem 24 anos, e faz curso superior de administração de empresas atualmente.

O terceiro entrevistado, ou entrevistado **C**, foi abordado em um espaço onde presta serviços. A escolha desse espaço, a exemplo dos demais, aconteceu por escolha do próprio entrevistado. Nesse caso, o mesmo tinha disponibilidade de espaço e horário reservados, de modo que a entrevista pode transcorrer sem perturbações. Apesar da situação vivenciada ser incômoda, o entrevistado demonstrou segurança ao discorrer sobre a mesma. A entrevista teve duração de pouco mais de 40 minutos, sendo transcrita posteriormente. O entrevistado tem 35 anos e tem curso superior em ciências contábeis.

Instrumentos

Foi utilizada a entrevista enquanto técnica de estudo de caso. Mais especificamente, o instrumento de pesquisa foram entrevistas individuais semi-estruturadas, constituídas de perguntas abertas que visavam os seguintes focos, em relação a cada entrevistado:

- a) Experiência profissional (incluindo tempo de serviço e funções exercidas) e socialização no ambiente de trabalho (tanto em termos das interações horizontais, quanto verticais);
- b) experiência (s) de assédio propriamente dita(s);
- c) impactos do assédio (tanto no ambiente de trabalho, quanto na vida pessoal dos informantes);

Além disso, foram feitas perguntas sobre a organização e sobre a atuação que outros colegas de trabalho tinham na mesma situação. Por fim, foi perguntado a cada profissional sobre comentários e elementos que os mesmos quisessem acrescentar em relação ao tema do

estudo. Em relação à escolha deste instrumento, esta foi feita por possibilitar flexibilização durante o método, adequando-se ao processo investigatório de acordo com as necessidades e os dados trazidos durante esta pesquisa.

Procedimento de coleta e análise de dados

O procedimento de coleta de dados desta pesquisa foi realizado no período de novembro de 2009. Inicialmente, foi realizado contato com cada um dos indivíduos através de um conhecido em comum, o qual fez a intermediação para que logo após pudéssemos entrar em contato via telefone com eles, marcando assim as entrevistas que, de acordo com os critérios requeridos pelos entrevistados, foi feita uma solicitação formal a cada profissional envolvido, com a entrega do termo de consentimento livre e esclarecido a cada um dos entrevistados, que se posicionaram como estando de acordo com a realização da entrevista. Foi ainda solicitada à autorização da gravação das entrevistas para fins de análise, sendo garantido aos entrevistados que seus dados não seriam identificados em momento algum. Uma vez que todos autorizaram, utilizou-se o gravador nas entrevistas, no intuito de captar com melhor quantidade os dados das entrevistas, o que permitiu, posteriormente, uma melhor qualidade na análise de conteúdo destas informações. Tornou-se necessário que as gravações fossem transcritas e categorizadas, de maneira que auxiliasse dando embasamento em consonância com a fundamentação teórica.

Resultado e Discussão

Uma vez obtidos os resultados, uma série de inferências foram possíveis e diversas perspectivas obtidas. Para tornar a discussão mais clara em relação aos pontos que o trabalho se propôs, os resultados foram agrupados em torno das linhas de debate já citadas anteriormente. A partir daí se pode ter uma idéia mais nítida sobre os impactos do assédio moral na vida do trabalhador, e a maneira como o assediado lida com esse fator aterrorizante.

Experiência Profissional e Socialização

Nesse bloco, agrupamos as informações relacionadas à experiência profissional dos entrevistados, em termos de seu tempo de serviço, bem como atividades desenvolvidas na organização. Um elemento comum nas entrevistas era o fato dos entrevistados já possuírem algum tempo na organização. A entrevista **A** nos informou que doou 26 anos (dos 18 aos 44 anos) de sua vida dedicando-se a trabalhar pelo respectivo banco como ela mesmo disse:

“Comecei como estagiária que hoje é o pré-atendente e saí como gerente de contas eu trabalhava com a segmentação classe A, trabalhava com pessoa jurídica e também com pessoa física de alto poder aquisitivo.” (Sujeito **A**).

No caso de **B** e **C**, ainda que não tivessem tanto tempo na organização, já estavam inseridos há algum período na mesma, sobretudo à luz da tendência de se permanecer cada vez menos tempo na organização. Assim, **B** reporta ter passado 3 anos de sua vida atuando na organização. *“Inicialmente, minha função era uma, (mas) após seis meses, fui para outro setor. Quando o colega saiu, um ano depois, eu passei a assumir todas as funções do setor”* (Sujeito **B**). *“Ao todo, eu tinha já uns 5 anos de empresa eu acho... Só aí começaram os problemas. Antes disso, eu já estava lá há algum tempo”*, relata **C**.

Dessa forma, nos três casos encontramos sujeitos que já faziam parte efetivamente da organização. Não se tratava de sujeitos em contrato de outra natureza, como temporário, terceirizado ou estágio.

A respeito disso, nos informa **B**: *“Eu confiava na maioria das pessoas que trabalhavam comigo. Algumas eram amigas, mesmo porque entramos juntos na mesma época mais ou menos, e daí forma vínculo. Também fiz outras amizades por lá”*. De fato, em linhas gerais, os sujeitos entrevistados não indicam relacionamentos conflituosos no ambiente de trabalho como um todo. Quanto a esse aspecto, o cenário se mostra como um contexto sem maiores turbulências. **A** relata boas relações não somente com colegas, mas mesmo com clientes em suas rotinas de trabalho: *“eu gostava do que eu fazia e sempre tive reciprocidade dos clientes, ate hoje todos são meus amigos, eu trabalhei em outras agencias e ate hoje os clientes me consultam pra fazer alguma coisa, eu vou visitá-los eles me mandam presentes, então eu acho que eu não passei na vida deles como qualquer coisa a gente teve alem do vinculo profissional, havia também o vinculo afetivo, eu sempre me preocupei não só com o cliente ali, mas com o ser humano os problemas que eles traziam pra mim eu não analisava só o lucro eu também analisava o ser humano”*.

A experiência do Assédio

Em cada um dos relatos, a experiência de assédio esteve ligada a um diferente fator deflagrador. No caso de **B** e **C**, processos de mudança organizacional e chegada de novas lideranças são associados à deflagração do assédio. No caso de **A**, o adoecimento é relatado como ponto de gênese do processo de assédio. Na época em que o mesmo se inicia, ela já tinha boa trajetória na instituição, dando indícios de reconhecimento por parte dos clientes e

colegas, bem como da organização em geral. Mas quando ficou enferma com LER (Lesão por esforço repetitivo) causado pelo trabalho repetitivo no próprio banco, não mais desempenhava com habilidade e destreza suas funções. Sendo assim, começou a receber avisos diretos e indiretos de que sua presença ali naquele estabelecimento tinha um custo e deveria ser ressarcido ao banco na forma de produtividade. Segundo ela, os gestores não se preocuparam em nenhum instante no bem estar pessoal e físico do indivíduo, pelo contrário só visavam lucro e crescimento de capital.

“... ha muito tempo eu me queixava de problemas da coluna e no braço por conta do movimento repetitivo e a gente não tinha condição de fazer valer o que fala a CLT que a cada 3 horas trabalhadas você tem que ter 15 minutos de descanso, lá não era possível a gente fazer isso, chegava em media da gente trabalhar 12 horas ininterruptas e por conta disso foi se desencadeando a doença...nós passávamos por exames periódicos e todos eles sabiam desse problema mas ninguém tava nem ai, e eu tive uma crise dentro da agência e sai a tarde e o médico pediu que eu ficasse pelo menos de repouso uma semana, ele me deu um atestado de 15 dias e eu voltei e fui pra casa só que se intensificou a crise e ai eu precisei me afastar do trabalho... eu fui abaixar pra pegar uma caixa e ai eu fiquei na mesma posição por conta de 3 hérnias de disco que eu tenho na cervical síndrome do carpo, tendinite ,bursite, espôndilose, que é o chamado bico de papagaio tudo desencadeado do trabalho, da postura laboral”. (Entrevista A)

Percebeu-se o quanto à pessoa entrevistada sofreu, não somente com as dores, mas também com a pressão psicológica e opressora subjugando-a a servir a empresa sem nenhuma condição física, a pessoa A conta logo abaixo o ápice que a empresa atingiu, chegando a demiti - lá sem justa causa, agindo fora da lei, pois como presa o art. 118 da Lei 8.213/91 não limita a estabilidade em 12 meses. Assegura no mínimo 12 meses. Portanto o prazo da estabilidade é o que for, segundo o caso concreto, pelo tempo necessário à recomposição da saúde do trabalhador. A saúde física e mental é direito de todos e dever do Estado, sendo que o segurado do INSS tem direito ao recebimento de auxílio-doença sempre que ficar incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de 15 (quinze) dias *consecutivos*.

Portando entende-se que o trabalhador acometido de doença por acidente do trabalho decorrente de qualquer natureza e ou adoecimento ocupacional tem direito à estabilidade enquanto persistir as seqüelas, para o exercício regular da atividade funcional.

“...nesse período eu fui afastada 15 dias, por esses quinze dias eu não recuperei e eu precisei ir ao INSS, então eu tive um benefício de 90 dias, no período em que eu tava em benefício,

EU FUI DEMITIDA então assim eu recebi essa demissão em casa por telegrama em 2007 então eu recebi um telegrama onde ali estava sendo demitida e eles me convidavam pra ir ao sindicato dos bancários homologar a demissão”. (Entrevista **A**)

Nas entrevistas **B** e **C**, mudanças na organização são ditas como associadas ao início do processo de assédio moral. Nos dois casos, são reportadas boas relações de trabalho e familiaridade com as rotinas de trabalho. No relato de **B**, as cobranças inicialmente não eram excessivas, tampouco se percebiam abusos no ambiente de trabalho (“*sabiam que era muita coisa pra uma pessoa sozinha e eles não tinham interesse em colocar mais ninguém*” – Entrevistada **B**).

Vale notar, que a sobrecarga e o acúmulo de tarefas não é apontado como um problema pela entrevistada. Nesse caso, talvez caiba refletir sobre até que ponto o assédio não encontra raízes nas próprias relações de poder instituídas em nossa cultura, e naturalizadas nas relações cotidianas. A entrevistada coloca que tinha um acordo verbal com a gerência anterior, de maneira que poderia manter horários flexíveis em determinados períodos relacionados a problemas pessoais, desde que as metas fossem mantidas, e a carga horária total não variasse. Esse acordo era de conhecimento dos demais sujeitos e do próprio sujeito que substituiu o seu antigo chefe. A partir daí, não somente o acordo foi rompido, como tratou-se do mesmo a invenção. Além disso, faltas antigas, relacionadas aos horários flexibilizados começaram a ser cobradas, com ameaças por parte da chefia. (Entrevista **B**). Segundo a entrevistada, essa situação foi vivenciada por mais pessoas, mas ela acabou sendo mais perseguida por não aceitar que acontecessem essas imposições e incoerências em relação à gestão anterior, bem como o desrespeito pessoal.

O caso **C** guarda semelhanças. “*No começo, quando ele chegou (o novo chefe) ele se mostrou simpático com todo mundo. Todos diziam que parecia alegre, gente boa. Comigo não era bem assim. Parecia que ele era duas pessoas ao mesmo tempo*” (...) “*tratava bem, às vezes, especialmente em público. Mas tinha umas reuniões que fazia em particular, dele com mais um ou dois, e falava que tinha ‘espões’, e que sabia qualquer coisa que saísse de errado. Parecia que queria gerar medo e desconfiança na gente.*” (Entrevista **C**).

Ao longo da entrevista, uma série de outros exemplos são citados, onde a humilhação acontece em espaços específicos, acompanhada de insinuações, ora mais ora menos veladas. “*As vezes ele falava do nada pra a gente: ‘Olha, aqui nenhum emprego é garantido’*” (Entrevista **C**). Nota-se que a prática, se não fosse de conhecimento da instituição, era associada ao próprio estilo de liderança. Nesse sentido, vale discutir a importância de se ter programas mais eficientes para a seleção, sobretudo de figuras de poder. Num cenário um

pouco pior, podemos ainda pensar é que essa seleção de fato acontece pensando na eficiência e que temos um chefe que é anti-ético por demandas da própria organização, ainda que veladas em algumas situações.

Impactos do Assédio

Nesse último bloco trata do tema geral desse trabalho. Nesse caso, cabe frisar que os impactos foram trabalhados à luz das entrevistas e, sendo essa uma medida de auto-relato, são todas pautadas única e exclusivamente na percepção dos entrevistados. Em todo caso, os dados são interessantes, sobretudo pela constância entre relatos prestados.

Em todos os casos relatados, obtivemos um misto de indignação, estresse e frustração. Ainda que os sujeitos entrevistados denotassem determinado nível de clareza em relação aos seus direitos, além de entenderem estar cumprindo suas funções, esse elemento se repete nas entrevistas. *“O maior impacto pra mim foi psicológico, o financeiro nem tanto, por que eu não sou pessoa de viver acima das minhas posses e eu nunca vivi só daquilo, (...) o meu impacto maior foi o psicológico por que eu gostava do que eu fazia”* (Entrevista **A**); *“me mostrava tranqüila pra eles, e que iria procurar meus direitos, mas não estava suportando essa situação, pois odeio me sentir ameaçada”* (Entrevista **B**); *“Depois de anos na casa e de ter me dedicado tanto, achava um absurdo que um cara que chegou outro dia viesse questionar minha competência e fazer joguinhos, mas não conseguia deixar de me sentir frustrado, sabe? É como se uma parte sua quisesse dizer: ‘poxa, cara, e o que eu já fiz aqui? Foi nada?’, mesmo você sabendo que ainda é um bom profissional. Também me questionava se ninguém lá de cima (diretoria) percebia isso”* (Entrevista **C**).

Nota-se neste momento o que o indivíduo, depois de anos doados por uma empresa, ao ser tratado de maneira tão fria e degradante apresenta um sentimento de traição e frustração de expectativas de valorização e reconhecimento. Acompanha-se disso, sérias sequelas ao psicológico do indivíduo, que se sente tratado como peça insignificante no quadro de funcionários da empresa. *“eu já tive em certo período da minha vida uma depressão, e estava começando a ter os mesmos sintomas” (...)* (familiares) *Passaram a ficar preocupados com minha saúde”* (Entrevista **B**). *“Eu precisei fazer tratamento neuropsiquiátrico por que além de eu ter um problema neurológico, eu também estava com um problema psicológico” (...)* *“Quando eu trabalhava no banco eu era uma pessoa totalmente diferente eu era estressada por que eu vivia com o fantasma do desemprego e ainda convivía com as cobranças então sempre que eu chegava a casa estressada eu brigava, reclamava de tudo, hoje como dizem que Deus faz tudo certinho que tem males que vem pra bem, hoje eu vejo que foi a melhor*

coisa que poderia ter me acontecido hoje sou outra pessoa ate por que depois que aconteceu isso eu prometi pra mim mesma que nunca mais eu trabalharia em uma empresa privada, eu levei seis meses só estudando pra concurso ate que eu consegui meus objetivos”. (Entrevista A)

Essas experiências mostram que o próprio desempenho parece ser enfraquecido diante das pressões, de modo que a empresa termina perdendo, seja direta, seja indiretamente (“*Eu acabei até perdendo o gosto por muitas coisas no trabalho. Então se antes eu sempre estava trazendo algo de novo para a empresa, fazendo mais do que estava na minha função. Depois não conseguia ter vontade pra isso*” (Entrevista C). Com isso, além dos gastos associados ao estresse, pago às vezes pela empresa e pelo funcionário, existem os gastos indiretos. Nesse pacote estão às perdas por um funcionário que passa a render aquém e ter um empenho daquele que já teve e/ ou poderia ter.

Considerações Finais

O assédio moral vem crescendo nos últimos anos de forma assustadora dentro das organizações, que a qualquer custo para sobreviverem no mercado de negócios apostam numa maior competitividade e produtividade que nesse ínterim traz um conjunto de fatores que leva à degradação das condições de trabalho gerando um ambiente desagradável que cria um maior nível de conflitos, dentro das organizações, o que proporciona o assédio moral.

No processo de coleta de dados, pudemos ratificar que os pesquisados foram vítimas constantes do assédio moral, cuja incidência acontece sempre ou quase sempre em seu cotidiano, o que acarreta uma série de danos tanto para a sua saúde física, quanto para sua saúde mental.

As consequências apontadas pela pesquisa passam de uma simples dor no corpo, podendo levar o indivíduo até cometer o suicídio, que também pode desencadear problemas psíquicos como o medo e o isolamento, a dificuldade de manter a auto-estima, sentir-se incapaz de realizar qualquer tipo de atividade e tantos outros problemas, que acabam condicionando a vítima a uma situação permanente de rebaixamento e humilhação.

Diante das situações evidenciadas pode-se por fim afirmar que as constantes cobranças e perseguições no ambiente de trabalho causam danos por muitas vezes irreversíveis na vida do trabalhador e essas cobranças acabam afetando a motivação dos colaboradores e o clima organizacional da empresa.

Portanto, vale à pena questionar até que ponto não deveria existir um empenho sistemático por parte das organizações na prevenção do assédio moral. Mais do que uma

questão ética, pode se tratar de uma questão de qualidade de vida para os funcionários e de sobrevivência para a empresa.

Por fim, comprovou-se através da pesquisa de campo que a maioria das perseguições é decorrente de uma liderança mal instruída que excede o poder para conseguir objetivos pessoais e empresariais.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Uma Jornada de Humilhações**. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: 2000.

_____. **Violência, Saúde e Trabalho: Uma jornada de humilhação**. 2. ed. São Paulo: PUC-SP, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **ADMINISTRAÇÃO nos novos tempos: Os novos horizontes em administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Recursos humano: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, D. S. **Assédio moral – relações desumanas nas organizações**. Rio de Janeiro: Exato. 2006.

FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 6, p. 1- 7, Abr./Jun., São Paulo: 2007.

FREITAS, M. E.; HELOANI, J. R.; BARRETO, M. *Assédio moral no trabalho*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal estar no trabalho redefinindo o assédio moral**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- LOUREIRO, Claudia. **Novos Valores de Indenização no Rio por Danos Morais G1. O Globo**. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Rio/0,,MUL1308323-5606,00-DE+R+A+R+MIL+MULTAS+POR+DANOS+MORAIS+TEM+NOVOS+VALORES+NO+RIO.html>> São Paulo. Acesso em: 20 Set 2009.
- MINAYO, M. C. de S. et al. **Pesquisa social**. 21. ed. 2002.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.
- PELI, Paulo; TEIXEIRA, Paulo. **Assédio moral: Uma responsabilidade corporativa**. 1. ed. São Paulo: Ícone, 2006.
- SAMBO, LUIS G. **Dia Mundial da Saúde Mensagem do Diretor Regional da OMS Para África**. 2005. Disponível em: <http://www.afro.who.int/regionaldirector/portuguese/speeches/rd20050407.html>. Acesso em: 17 de Ago. 2011.
- SANTOS, A. A. **Assédio moral nas empresas públicas ou privadas e a posição do trabalhador: aceitação do assédio moral ou enfrentamento do desemprego**. Dissertação de Mestrado em direito internacional – Unisantos –2005.
- Sindicato dos Bancários do Estado da Bahia. **Assédio moral: Saiba o que é e como se defender**. Salvador/BA: Abril/2009, p. 8
- STADLER, Denise de Fátima. **Assédio moral: Uma análise da teoria do abuso de direito aplicada ao poder do empregador**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2008.
- SPACIL, Daiane Rodrigues; RAMBO, Luciana Inês; WAGNER, José Luis. **Assédio moral: A microviolência no cotidiano. Uma cartilha voltada para o serviço público**. Disponível em: http://www.buscalegis.ufsc.br/arquivos/Cartilha_AssedioMoral.pdf. Acesso em: 30 Jun. 2009.
- TARCITANO, João S. de Castro; GUIMARÃES, Cerise. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. 2004. Dissertação (Graduação em Recursos Humanos) - Centro de Educação Tecnológica Estácio de Sá de Juiz de Fora, 2004. Disponível em: http://www.assediomoral.org/IMG/pdf/assedio_moral_no_trabalho_no_ambiente_de_trabalho.pdf> Acesso em: 06 jul. 2011.
- YIN, R. **Estudo de Caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.