



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE DIREITO
CURSO DE DIREITO

ZAIR DA SILVA DIÓGENES

A GESTÃO POR ESTRESSE E O ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO

FORTALEZA

2018

ZAIR DA SILVA DIÓGENES

A GESTÃO POR ESTRESSE E O ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito.
Área de concentração: Direito do Trabalho.

Orientador: Prof. Dr. Clovis Renato Costa Farias.

FORTALEZA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- D622g Diógenes, Zair da Silva.
A gestão por estresse e o assédio moral no setor bancário / Zair da Silva Diógenes. – 2018.
61 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Direito,
Curso de Direito, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Dr. Clovis Renato Costa Farias.
1. Estresse. 2. Gestão . 3. Assédio Moral. 4. Assédio Moral Organizacional. 5. Saúde dos Bancários.
I. Título.

CDD 340

ZAIR DA SILVA DIÓGENES

A GESTÃO POR ESTRESSE E O ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO

Monografia apresentada ao Curso de Direito da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Direito. Área de concentração: Direito do Trabalho.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Clovis Renato Costa Farias (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Emmanuel Teófilo Furtado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Me. Vanessa de Lima Marques Santiago
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus, pelo sopro de vida.

Aos meus pais, Vandeveude e Liduina.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por incansáveis manifestações de amor.

Aos meus pais, Vandevéude e Liduina, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Ensinaram-me, sobremaneira, através de preciosos exemplos sobre responsabilidade, dedicação, humildade, honestidade, caráter e ética. Como diz um antigo provérbio, “As palavras ensinam, mas os exemplos arrastam”.

Ao Mairton. Sua contribuição e interesse me permitiram realizar um sonho: ser graduada em Direito pela Universidade Federal do Ceará.

À minha irmã Gabryella, amiga para toda a vida.

Ao meu sobrinho Murilo. Sua vinda iluminou as nossas vidas e transbordou de amor os nossos corações.

Ao meu companheiro Ednardo, por todo o amor compartilhado, por sempre ter estado presente e disponível em todos os momentos, para o sorriso e para a lágrima.

Ao meu orientador, prof. Dr. Clovis Renato Costa Farias, por ter aceitado prontamente a tarefa de me orientar e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos membros da banca examinadora que me honraram com o aceite para esta composição.

Ao Nelson, pelo apoio, empatia para com os alunos e dedicação.

A esta universidade, seu corpo docente e coordenações que oportunizaram a janela que hoje vislumbro.

A todos os professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica.

E a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada!

“Não se pode ter guia mais seguro, do que tomando como medida do que se deve fazer aos outros, o que se deseja para si mesmo.”

(O Evangelho Segundo o Espiritismo)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o assédio moral, em modalidade organizacional, nas instituições bancárias, sob o ponto de vista da gestão empresarial e os fatores de estresse no ambiente de trabalho, bem como suas consequências à saúde física e mental dos trabalhadores. No campo metodológico, utilizou-se a abordagem qualitativa, empregando-se pesquisas bibliográfica e documental para o embasamento teórico e exploração do tema. Para a discussão e análise dos dados, foi adotada uma análise jurídica e transdisciplinar da ocorrência de assédio moral no setor bancário. Como resultado, verificou-se que o assédio moral representa um desafio para o direito brasileiro, contando apenas com algumas leis esparsas municipais e estaduais para servidores público. O país ainda não possui lei de âmbito federal específica sobre o tema, apesar do crescente número de casos. Foi possível, através de todo o estudo realizado, perceber a necessidade de tipificação legal como meio de coibir a violência institucionalizada.

Palavras-chave: Estresse. Modelos de gestão. Assédio moral organizacional. Saúde do bancário. Direitos fundamentais. Gestão por estresse.

ABSTRACT

The present study aims to analyze organizational harassment in banking institutions, from the point of view of corporate management and stress factors in the work environment, as well as its consequences on the physical and mental health of workers. In the methodological field, the qualitative approach was used, using bibliographical and documentary researches for the theoretical foundation and exploration of the theme. For the discussion and analysis of the data, a legal and transdisciplinary analysis of the occurrence of moral harassment in the banking sector was adopted. As a result, it was found that bullying at work poses a challenge to Brazilian law, relying only on some sparse municipal and state laws for public servants. The country does not yet have specific federal law on the subject, despite the growing number of cases. Throughout the study, it was possible to perceive the need for legal classification as a means to curb institutionalized violence.

Keywords: Stress. Management models. Organizational harassment. Banking health. Fundamental rights. Management stress.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAT	Comunicação de Acidente de trabalho
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
FGTS	Fundo Garantidor por Tempo de Serviço
ISMA-BR	<i>International Stress Management Association</i>
LCA	Letra de Crédito do Agronegócio
LCI	Letra de Crédito Imobiliário
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A GESTÃO POR ESTRESSE OU <i>STRAINING</i>	11
2.1 O Estresse	11
2.2 Linha do tempo dos modelos de produção e gestão	15
2.3 Formas abusivas de gestão	18
2.3.1 Gestão por estresse ou <i>straining</i>	19
2.3.2 Gestão por injúria	20
2.3.3 Gestão por medo	21
2.3.4 Microgerenciamento	23
3 ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO	24
3.1 Conceito de Assédio Moral	24
3.2 Assédio Moral Organizacional	28
4 ASSÉDIO MORAL NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO	37
4.1 Princípios	37
4.2 Legislação	39
4.3 Jurisprudência	42
4.4 Periodicidade	44
4.5 Saúde do Bancário	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje a era da pós-modernidade e as suas consequências são vistas e sentidas em todas as esferas da vida humana em sociedade, seja na própria percepção de identidade, no seio do lar, nos relacionamentos, e, principalmente, nas relações trabalhistas.

O Estado do “bem-estar social” começou a entrar em crise nos anos 60. Este vigorou durante o século XX e tinha uma concepção mais solidária de proteção do ser humano como empregado. A estabilidade foi substituída pelo Fundo Garantidor por Tempo de Serviço (FGTS). A década de 1990 foi marcada por uma política neoliberal; no contexto social, formou-se no país um abismo cada vez maior de incluídos e excluídos (BARROS, 2013).

Com a nova organização do trabalho, desenhou-se uma constante imposição de situações para deixar o trabalhador sob pressão, objetivando o aumento da eficiência e da eficácia e com a conseqüente sobreposição de humilhação e de submissão a situações vexatórias pelo seu descumprimento. Essas situações são consideradas como as principais expressões do assédio moral organizacional (GUIMARÃES, 2006).

A pressão exercida para aumentar a produtividade é usada como ferramenta de gestão, conhecida como gestão por estresse. Campo propício para manifestação do assédio moral, este, diferentemente do assédio moral organizacional, é praticado por pessoa natural de forma interpessoal. E ambos, o assédio moral e o assédio moral organizacional, são frequentemente vistos no setor bancário. Algumas características o tornam o setor mais propício a essas práticas devido a sua estrutura hierarquizada, burocracia excessiva, pressão por resultados, metas (diárias, semanais, mensais etc.), políticas de demissão, transferências, progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas, políticas internas de competição, ciclos de avaliação de desempenho, dentre outras.

Dessa forma, essa pesquisa detém-se em estudar a gestão por estresse e o assédio moral organizacional no setor bancário. Essas práticas têm repercussão, principalmente, na saúde mental dos bancários. Conforme os números de adoecimentos divulgados pelo Sindicato dos Bancários e Financieiros de São Paulo, Osasco e Região, em 2016, 75,3 mil trabalhadores foram afastados em razão de doenças relacionadas a transtornos mentais e comportamentais como depressão, estresse, ansiedade, transtornos bipolares, esquizofrenia e transtornos mentais relacionados ao consumo de álcool e cocaína, representando 37,8% de todas as licenças desse ano (CONTRAF-CUT, 2017, on-line).

Para entender esse cenário, buscou-se reunir dados/informações com o propósito

de identificar como ocorre o assédio moral no setor bancário, bem como a necessidade de tipificação legal específica do tema. No referencial teórico, contou-se com as contribuições de autores como Barros (2013), Bruno *et al.* (2011), Soboll (2008) e Hyrigoyen (2003).

Espera-se, com esta pesquisa, contribuir com os estudos que envolvem essa temática, uma vez que se prezou pelo seu caráter interdisciplinar, com enfoque na administração de empresas e psicologia também contribuir para clareza e prevenção do assédio moral, ao identificar as atitudes que o expressam no setor bancário através de situações reais relatadas em livros e reportagens. Alguns dados estatísticos evidenciam a amplitude do problema. As consequências desse cenário afetam, sobretudo, a saúde do bancário.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, realizou-se um levantamento bibliográfico, jurisprudencial e de publicações científicas do ramo do Direito. Nesse aspecto, e visando a aplicação do princípio da proteção a figura do empregado, espera-se que configure garantia de direitos e reparação de danos aos trabalhadores.

Este trabalho de conclusão de curso estrutura-se em três capítulos, apresentando-se no primeiro o estresse, um alerta que pode se transformar em enfermidades mais graves. Em seguida, ainda no mesmo capítulo, foi feito um breve estudo histórico sobre a evolução dos modelos de produção e os atuais modelos abusivos de gestão. No segundo capítulo, foram conceituados o assédio moral e o assédio moral organizacional, sendo este último analisado sob a perspectiva da gestão empresarial no setor bancário. No terceiro capítulo, foram observados os princípios balizadores das principais normas jurídicas que recepcionam o tema.

2 A GESTÃO POR ESTRESSE OU *STRAINING*

A gestão por estresse ou *straining* são políticas de gestão desumanas praticadas por empresas (conselheiros, diretores, empregadores), com o objetivo de aumentar seus lucros, ao exercer uma pressão exagerada sob o empregado para trabalhar e produzir.

Considerada também como uma das terminologias usadas para assédio moral organizacional, conforme Calvo (2016, p. 394):

Não há uma terminologia única adotada pelos tribunais brasileiros, há utilização dos epítetos: institucional, organizacional, corporativo, coletivo, difuso ou *straining*. Portanto, todas elas são sinônimas de assédio moral institucional.

Caracteriza-se por uma postura institucional da empresa que incentiva um ambiente de agressividade e competitividade entre os seus empregados, ao implantar um estado de medo coletivo de retaliações e estresse. Os empregados passam a trabalhar com medo de serem demitidos ou perderem suas funções.

2.1 O Estresse

O estresse foi o mecanismo que fez o homem paleolítico sobreviver em época de escassez de alimentos e perigos constantes. Hoje se vive de maneira completamente diferente: come-se em excesso e movimenta-se cada dia menos. Além disso, as lutas e fugas também mudaram. Não se caça diariamente, porém “mata-se uns três leões por dia” em frente ao computador e, muitas vezes, deixam-se outros “três amarrados” para o dia seguinte. As fugas também não são as mesmas. As pessoas não fogem mais de um predador visível, mas de predadores modernos como a insegurança e as incertezas do amanhã (SAVIOLLI, 2016).

O médico austríaco Hans Selye (1907-1982) foi o primeiro a formular o conceito de estresse. Esse autor observou que organismos diferentes apresentam um mesmo padrão de resposta fisiológica para uma série de experiências sensoriais ou psicológicas que têm efeitos nocivos em órgãos, tecidos ou processos metabólicos (ou são percebidas pela mente como perigosas ou nocivas). Tais experiências são, portanto, descritas como “estressoras”.

Segundo Selye (1956, p. 02):

A palavra estresse vem do inglês *stress*. Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão e transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere

ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.

O mesmo autor dividiu o estresse em três fases, que, posteriormente, se tornaram quatro. A fase de alerta é quando o organismo está produzindo adrenalina, ao deixar a pessoa atenta, forte e motivada para lidar com a situação que causou o estresse. Esta fase é subdividida em dois estados: choque, que é o momento da surpresa ou susto; contrachoque, que é o momento da reação.

Conforme a fase de alerta se mantém, novos estressores podem surgir. Nesse ponto, o organismo age para evitar o gasto total da energia e a pessoa tem dificuldade para relaxar e também para se concentrar. Nesse momento o indivíduo chegou na segunda fase que foi chamada de fase de resistência (MATTA; VICTORIA, 2016).

O aumento do estresse leva à queda da resistência física e emocional. O organismo para de produzir adrenalina e passa a liberar cortisol. O sistema imunológico se enfraquece e a pessoa torna-se vulnerável a doenças. Nesta fase, conhecida como fase de quase exaustão, o indivíduo ainda consegue trabalhar, mas apresenta queda na produtividade e na criatividade (MATTA; VICTORIA, 2016).

O estresse continua a aumentar e a pessoa entra em profundo desequilíbrio. Nesta quarta fase, a de exaustão, o indivíduo não consegue se concentrar nem trabalhar; não dorme bem e sente-se esgotado; alterna momentos de apatia com momentos de irritação ou agressividade; tem sua capacidade de se comunicar e de se relacionar reduzida; fica vulnerável a enfermidades mais graves, pois, sua estrutura física está em desarmonia (MATTA; VICTORIA, 2016).

Segundo Lipp (1999), o estresse causa um estado de tensão que provoca o desequilíbrio interno do organismo, interrompendo a homeostase (processo de equilíbrio interno). Quando ocorre esse desequilíbrio, todo o organismo é afetado e passa a funcionar em descompasso: o estômago e o pâncreas, causando problemas de digestão; o coração, apresentando ritmo mais acelerado, etc. Essas respostas biológicas do corpo são denominadas “reação de luta ou fuga”.

Fisicamente, o organismo produz duas respostas distintas. A primeira é mais rápida, mediada pelos hormônios noradrenalina e adrenalina, que causam um aumento no débito cardíaco e conseqüentemente aumento da pressão arterial que contribui para o desenvolvimento de doenças cardiovasculares. É justamente por essa reação que o estresse é, no longo prazo, incluído como fator de risco à saúde (CARLSON, 2002).

A resposta lenta é mediada pelo hormônio cortisol. Ele quebra as proteínas e as

transforma em glicose, contribuindo assim para converter gordura em energia, aumentando o fluxo sanguíneo. Ele também paralisa as funções reprodutivas e inibe o sistema imune (CARLSON, 2002).

No entanto, naturalmente o organismo busca a homeostase e, muitas vezes, o esforço é muito grande, gastando energia em excesso, tanto física, como mental. Para voltar à homeostase, o indivíduo deve usar estratégias de enfrentamento para reduzir o estresse ou aprender a lidar com o estresse. Quanto mais estratégias de enfrentamento o indivíduo usar, mais rápido volta ao equilíbrio e se torna mais resistente aos fatores estressores (CARLSON, 2002).

São vários os fatores estressores e aquilo que estressa determinada pessoa pode não estressar outra. Esses fatores são subdivididos em duas fontes: fontes externas – são os fatos que ocorrem na vida particular do indivíduo e que vêm do meio externo – e as fontes internas, chamada por Lipp (1999) de “fábrica” particular de estresse.

Os eventos externos são convencionalmente definidos como causadores de estresse por promoverem mudanças relativamente rápidas no meio ambiente social, cuja grandeza requer um grau de adaptação social e/ou psicológica por parte dos indivíduos. Geralmente esses eventos estão associados a ritos de passagem como divórcio, perda do emprego, nova chefia, mudanças políticas no país, acidentes e qualquer outra situação que ocorra fora do corpo e da mente da pessoa, incluindo não apenas os acontecimentos negativos (falta de dinheiro, perda de alguém da família, brigas conjugais, etc.), mas também acontecimentos positivos (casamento, formatura, férias, início em um novo emprego, etc.). Já as fontes internas são o modo de ser intrínseco ao indivíduo, suas crenças, seu modo de agir, através de pressão exercida por suas próprias regras, valores e princípios (LIPP, 1999).

Conforme sua intensidade e permanência no tempo, as fontes de estresse podem ser definidas como crônicas, traumáticas ou menores. Kanner *et al.* (1981, n.p) definem as dificuldades envolvidas no estresse como “demandas irritantes, frustrantes e desinteressantes que em algum grau caracterizam as transações diárias com o meio”.

As doenças associadas ao estresse crônico são patologias cardiovasculares (arteriosclerose, derrames); metabólicas (diabetes insulino resistente ou tipo 2); gastrointestinais (úlceras, colite); distúrbios do crescimento (nanismo psicogênico, aumento do risco de osteoporose); reprodutivas (impotência, amenorréia, aborto espontâneo); infecciosas (herpes labial, gripes e resfriados); reumáticas (lúpus, artrite reumatoide); câncer e depressão (BAUER, 2002).

De acordo com um levantamento realizado pela Organização Mundial de Saúde

(OMS), o estresse atinge cerca de 90% da população mundial. O cenário, ainda segundo a pesquisa, está associado ao desenvolvimento de uma série de doenças, como câncer, depressão, diabetes e hipertensão (SANTANA, 2012).

Um estudo realizado em 2015 pela *International Stress Management Association* (Associação Internacional do Controle do Estresse) aponta o Brasil como o segundo país com o maior nível de estresse do mundo. De cada dez trabalhadores, três pelos menos sofrem da chamada Síndrome de *Burnout*, causada por pressões no ambiente profissional que acarreta em um esgotamento mental intenso. Os principais estressores apontados são: 89% desequilíbrio entre esforço e recompensa; 78% falta de tempo (longa jornada) e 63% relacionamentos interpessoais (TREFF, 2016).

Delboni (1997) aponta alguns fatores organizacionais, de responsabilidade das empresas, como geradores de estresse: metas impossíveis; chefias mal preparadas; comunicação deficiente; administração inadequada; falta de treinamento adequado; deficiência de material de trabalho; indefinição quanto ao futuro da empresa; objetivos não claros por parte da empresa; condições ambientais de trabalho inadequadas; área de recursos humanos ausente ou controladora etc. O autor aponta também alguns fatores pessoais causadores de estresse como culpa, medo de ser diferente, medo de falar o que pensa e/ou de não ser aceito, mudanças, raiva contida, medo de errar, medo de perder.

Além das necessidades cultivadas pelos estímulos recebidos, o mundo quer vender e alguém precisa consumir. Com dificuldades em gerenciar o tempo (já que parece que ele passa cada vez mais rápido), as pessoas são tragadas pelo crescente incremento em suas vidas de novas responsabilidades, compromissos e necessidades. As constantes mudanças ocasionadas pelo mundo globalizado atingem as pessoas independentemente de sua permissão, pois não se têm controle sobre elas. Essa rapidez afeta suas estruturas físicas e psicológicas.

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) atribui o aumento dos casos de estresse relacionado ao trabalho à globalização e aos fenômenos associados, como a fragmentação do mercado de trabalho; a demanda por contratos flexíveis; *downsizing* (enxugamento das empresas com corte de empregos) e *outsourcing* (terceirização); maior necessidade por flexibilidade em termos de funções e habilidades; crescente uso de contratos temporários; crescente insegurança de emprego; aumento da pressão e da carga de trabalho, assim como baixo equilíbrio entre vida social e trabalho. Segundo a organização, esses fatores influenciam trabalhadores tanto em países em desenvolvimento quanto em países industrializados (BRASIL, 2017).

Na discussão desse ponto, cabe uma indagação: será que o Brasil está preparado para lidar com o adocimento do trabalhar diante das mudanças ocorridas no âmbito das relações de trabalho com a recente reforma trabalhista? Pois, se por um lado o país está buscando fragmentação, flexibilização e terceirização nos contratos de trabalho a fim de aumentar a geração de emprego, por outro lado o ônus recairá sobre o empregado hipossuficiente. Os resultados desse processo, certamente, serão manifestados em breve.

Nesse contexto, vê-se, através dos principais acontecimentos históricos, a evolução dos meios de produção e as mudanças ocorridas no uso da força de trabalho. O desenvolvimento dos meios de produção e gestão proporcionou produção em larga escala, maior qualidade na prestação de serviços e produtos, desenvolvimento tecnológico e econômico, dentre outros. Além disso, gerou outras necessidades (de consumo, preservação da natureza, por exemplo) e sintomas na sociedade (estresse, ansiedade, síndrome do pânico etc.).

2.2 Linha do tempo dos modelos de produção e gestão

O trabalho é essencial ao crescimento, sobrevivência e desenvolvimento do ser humano e também deveria ser fonte de prazer e conexão. O que se verifica é que uma parcela de responsabilidade em relação à saúde do trabalhador pode ser dirigida ao trabalho, porque o modelo contemporâneo de trabalho ainda possui características da primeira Revolução Industrial, do Taylorismo e Fordismo, acrescentadas a novos modelos de produção e gestão.

O final do século XVII tinha sido dominado por indústrias de pequena escala, “caseiras” (*cottage industries*), nas quais toda manufatura era feita por artesãos e seus aprendizes, inicialmente para consumo próprio e depois para escambo. O trabalho de manufatura era feito em casa. O modo de como fazer as coisas era transmitido de pai para filho. Nenhum produto era igual ao outro. O objetivo era, como havia sido durante muitos anos, produzir peças de qualidade sob encomenda (CESARINO, 2016).

A Revolução Industrial na Inglaterra é o ponto de partida para a compreensão da História Contemporânea. Acarretou mudanças no setor produtivo e deu origem à classe operária, transformando as relações sociais. Foi na Inglaterra, no século XVIII, que algumas determinações mais características do modo de produção capitalista adquiriram pela primeira vez sua expressão, e onde, com o passar do tempo, essas determinações viriam a se acentuar pela atuação cada vez mais vigorosa dos fatores que motivaram o surto revolucionário da industrialização.

No final do século XVIII, Eli Whitney pavimentou o caminho para a produção em massa ao analisar a limpeza manual do algodão. Ao se mudar para uma fazenda, Whitney observou que fazer a limpeza do algodão levava várias horas. Com o objetivo de otimizar essa tarefa, elaborou um descaroçador de algodão: o equipamento produzia em apenas uma hora o mesmo que um dia inteiro de vários trabalhadores. O invento foi tão essencial quanto a máquina a vapor para a consolidação da Revolução Industrial (VAINSENER, 2009).

Em 1801, Eli Whitney introduziu a padronização de produtos ao mecanizar a manufatura de mosquetes nos Estados Unidos, criando assim a primeira indústria de produção em massa. As pessoas deixavam de trabalhar em casa para trabalhar em associações (CESARINO, 2016). Em cada estação de trabalho, haveria um número certo de ferramentas, máquinas, componentes e pessoas para garantir um fluxo ininterrupto. Assim, dispositivos e outros equipamento proporcionariam um fluxo ordeiro e integrado de produção. O objetivo não seria mais o de coordenar os esforços individuais, mas de resolver o problema técnico de organização do processo.

Com a implementação da máquina no setor industrial e agrário, o trabalhador perdeu espaço no mercado, já que aquela tinha a capacidade de produzir mais, com melhor qualidade, sem qualquer sintoma de fadiga, podendo, assim, funcionar por vários turnos, todos os dias, sem necessidade de qualquer custo adicional (CHIAVENATO, 2003).

Conforme Corrêa (2003, p. 28):

Até meados do século XIX, é importante salientar, as grandes fábricas eram a exceção mais que a regra. Antes de 1830, carvão ainda não era largamente disponível, então a maioria das fábricas era dependente de força hidráulica. Inconstância do fornecimento de água, por secas ou sazonalidade, fazia com que os trabalhadores fossem contratados de forma temporária. Havia pequeno contingente de trabalhadores perenes e praticamente era inexistente a função do gestor profissional. Em 1832, numa pesquisa feita pelo Secretário de Tesouro Americano em 10 Estados, foram contadas apenas 36 empresas que empregavam mais de 250 funcionários, sendo que 31 delas eram fábricas têxteis. A partir de 1840, fornos mais modernos a carvão começaram a permitir um fluxo de fornecimento ininterrupto da matéria-prima ferro. Esse evento, a disponibilidade mais perene de energia e matérias-primas, impulsionou sobremaneira o estabelecimento de fábricas maiores, verticalmente integradas e que faziam uso de peças intercambiáveis.

As ferrovias americanas também exerceram importante papel na evolução da gestão de operações. Foram os primeiros grandes empreendimentos americanos e, portanto, a primeira situação em que estruturas organizacionais com gestores profissionais e métodos de contabilização foram requeridos. Alguns métodos contábeis desenvolvidos na época são utilizados até hoje, como a noção de custos unitários e os usos de razões padronizadas (como,

por exemplo, entre receitas e despesas). A construção das ferrovias impulsionou a criação de indústrias de produção maciça de componentes (parafusos, trilhos, dormentes, rodas) e de matérias-primas, como vidro, aço, madeira, dentre outros. Elas conectaram os Estados Unidos, permitindo um fluxo ininterrupto de produtos que favoreceu o estabelecimento de largas unidades fabris, as quais se beneficiavam de economias de escala produtiva, posteriormente enviando seus produtos para muitas localidades (CORRÊA, 2003 *apud* HOPP; SPEARMAN, 2001).

No fim do século XIX e início do XX, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), criador do taylorismo (palavra hoje utilizada para designar a linha de estudos do trabalho de Taylor) deu início ao estudo científico da tarefa. Taylor, em 1911, considerava que os trabalhadores não deveriam escolher o método de seu trabalho, e, sim, que este deveria ser um método planejado e estudado por especialistas. Dessa maneira, conseguiu níveis de produtividade muito mais altos do que aqueles obtidos com a execução aleatória da tarefa pelo trabalhador. Alguns princípios nortearam o seu trabalho: eliminar a improvisação; selecionar os executores do trabalho; controlar a execução da tarefa; manter a atenção com relação à exceção (PARANHOS FILHO, 2007).

Os estudos dos métodos de trabalho revolucionaram a gestão de operações e suas ideias são adotadas ainda hoje. Esse movimento, também chamado de administração científica, permitiu o incremento em produtividade e a redução dos custos de produção, mas agravou as relações de trabalho.

[...] Após ter nascido como corpo independente de conhecimento durante a Revolução Industrial, a administração passou por dois grandes momentos. No primeiro, conhecido como Administração Científica, os trabalhadores eram vistos como peças de uma grande máquina chamada empresa. Esse momento foi caracterizado pela racionalização do trabalho e pelo fato de se pensar que seus trabalhadores eram motivados apenas pelas recompensas econômicas. O segundo momento, tendo em vista a importância das pessoas nas empresas, surgiu através da Escola de Relações Humanas, na qual a estrutura social da empresa passa a ser motivo de preocupação, já que se percebe sua influência nos resultados operacionais. (ARAÚJO, 2014, p.38).

Nos primórdios do período fordista surgiu a era da inspeção. Antes desse período, os critérios de qualidade eram especificados pelo próprio artesão e sua pequena equipe de colaboradores (GARVIN, 1992). A inspeção formal coincide com o desenvolvimento da produção em massa, pois a necessidade de padronização dos produtos exigia rigorosa verificação dos critérios estabelecidos por profissionais especializados e associados ao controle da qualidade. De acordo com Marshall Junior *et al.* (2005, p. 20), “O controle da

qualidade se limitava à inspeção e às atividades restritas, como contagem, a classificação pela qualidade e os reparos”. Nesse período, as informações coletadas eram destinadas ao controle de possíveis erros em atividades específicas na produção.

A fase do controle estatístico da qualidade inicia-se com o aumento da quantidade e da complexidade dos produtos. Com as pesquisas empíricas realizadas nos Laboratórios *Bell Telephone*, na década de 1930, percebeu-se a importância do controle voltado ao processo produtivo, via procedimentos estatísticos, logo informacionais. Observa-se então o esforço para obter “informações sistematizadas e perceber pontos críticos, oportunidades de melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínsecas à natureza do processo) e as devidas a causas anormais ou específicas” (MARSHALL JUNIOR *et al.* 2005, p.21)

A esse período do capitalismo (taylorismo-fordismo) correspondem três importantes fases na qualidade: inspeção, controle estatístico e garantia da qualidade, cada um correspondendo a um determinado papel da informação no âmbito organizacional (JORGE; ALBAGLI, 2015).

Após esse breve contexto histórico no qual está inserido o tema, apresentam-se formas abusivas de gestão disseminadas atualmente no mundo corporativo.

2.3 Formas abusivas de gestão

Conforme Andrews (2003), a economia globalizada da década de 1990 lançou uma competição feroz com o *downsizing*, a terceirização e a reengenharia. Quem mantém o emprego tem que trabalhar muito mais, não só para arcar com a sobrecarga de trabalho e os desafios mais complexos, mas também para não ser dispensado.

O atual cenário pós-moderno, com modificações em todos os segmentos da sociedade, está quase recorrentemente exigindo mudanças tecnológicas, realinhando-se com as frequentes oscilações de mercado. A fim de se manter competitivas, as organizações adotam estratégias diferentes para alcançar a máxima eficiência de seus colaboradores.

Segundo Marins (2003, p.136), “o maior problema que ocorre nos dias atuais é que as empresas têm pressa. Muita pressa. Querem resultados rapidamente. Pra ontem, se possível”. Quando um sujeito se vê sob tanta pressão, começa a se sentir muito preocupado, duvida até se realmente vai conseguir atingir o que deseja, e essa ansiedade pode levá-lo ao estresse, ocasionando os sintomas já citados.

Soma-se a esse quadro hostil, a adesão por algumas empresas à violência

psicológica ou violência invisível, para o controle da subjetividade dos trabalhadores, expressando modelos abusivos de gestão de mão de obra, como a gestão por estresse, gestão por injúria, gestão por medo e o microgerenciamento.

2.3.1 Gestão por estresse ou straining

Como já foi apresentado o conceito de estresse no início deste capítulo, bem como os sintomas provocados no indivíduo que está sob seus efeitos e a sua relação com o ambiente de trabalho, nesta seção passa-se a analisar a gestão por estresse.

Conforme o juiz Fabiano Fernandes Luzes definiu em processo (0001824-73.2014.5.03.0008), na 8ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte, a gestão por estresse ou *straining* “se caracteriza pela adoção de medidas coercitivas, aplicadas na gestão de pessoal, objetivando impulsionar os funcionários a uma maior produtividade. Essas medidas são sempre amparadas em um medo coletivo em face de possíveis retaliações existentes” (BELO HORIZONTE, 2016).

Soboll (2008, p.138) relaciona algumas situações caracterizadoras da gestão por estresse:

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

Essa abordagem de gestão empresarial está implícita no cotidiano de muitas empresas que, visando o sucesso e o lucro, não medem limites, não respeitam a saúde dos seus colaboradores, impondo para aquela coletividade um estresse diário com metas utópicas, estimulando a concorrência desleal entre colegas de trabalho, o sentimento de frustração e incompetência quando do não atingimento, além do medo de perder seus empregos, cargos ou funções. Já se observa em julgado o entendimento e aplicabilidade desses conceitos diante a situação fática:

ORGANIZACIONAL. GESTÃO POR ESTRESSE. STRAINING. PRÁTICA CONSISTENTE NO INCENTIVO AOS EMPREGADOS DE ELEVAREM SUA PRODUTIVIDADE POR MEIO DE MÉTODOS CONDENÁVEIS, COMO AMEAÇAS DE HUMILHAÇÕES E RIDICULARIZAÇÕES. DEVIDA

INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS COLETIVOS. REDUÇÃO DO QUANTUM FIXADO PELA INSTÂNCIA A QUO. A gestão por estresse, também conhecida como assédio moral organizacional ou *straining* consiste em uma “técnica gerencial” por meio da qual os empregados são levados ao limite de sua produtividade em razão de ameaças que vão desde a humilhação e ridicularização em público até a demissão, sendo consideravelmente mais grave que o assédio moral interpessoal (tradicional) por se tratar de uma prática institucionalizada pela empresa, no sentido de incrementar seus lucros às custas da dignidade humana dos trabalhadores. Caracterizada tal situação, é devida indenização pelo dano moral coletivo causado, que deve ser suficiente, sobretudo, para punir a conduta (função punitiva) e para desincentivar os infratores (função pedagógica específica) e a sociedade (função pedagógica genérica) a incorrerem em tal prática, mas também para proporcionar, na medida do possível, a reparação dos bens lesados, como preceitua o art. 13 da Lei 7.347 /85. Assim, tendo em vista a amplitude das lesões e suas repercussões, razoável a redução do quantum indenizatório para R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Recurso ordinário do Sr. Alessandro Martins não admitido, por deserto. Recurso ordinário da Euromar conhecido e, no mérito, parcialmente provido (MARANHÃO, 2012, on-line).

Essas práticas são observadas principalmente no setor bancário, campo de estudo deste trabalho, pois nesse ramo a gestão por estresse é constante. A corrida para atingir as metas nunca acaba. Mesmo quando o bancário consegue atingir o resultado esperado para um determinado item de meta, ainda não é o suficiente, pois existem muitos outros itens de meta para serem atingidos, além de desafios diários (metas para serem atingidas em um dia específico), quando é preciso encontrar um ou alguns clientes com “necessidade” daquele produto, no valor mínimo do desafio (que muitas vezes é um valor significativo).

2.3.2 Gestão por injúria

Entende-se como um conjunto de comportamentos tirânicos de um gestor que expõe todos os seus subordinados a mecanismos intensos de pressão constante com total desrespeito, em que sobram injúrias e violência.

É importante ressaltar que calúnia, injúria e difamação são diferentes crimes contra a honra, apresentando particularidades sutis, segundo definição do Código Penal (BRASIL, 1940, on-line): “Art.138 - Caluniar alguém, imputando-lhe falsamente fato definido como crime. [...]”; “Art. 139 - Difamar alguém, imputando-lhe fato ofensivo à sua reputação. [...]”; “Art. 140 - Injuriar alguém, ofendendo-lhe a dignidade ou o decoro. [...]”.

A injúria, portanto, é uma ofensa direta ao sujeito, dizendo-lhe algo que este considere prejudicial. Na gestão por injúria, esses insultos são constantemente utilizados pelo gestor para ratificar a sua posição hierárquica (quem manda). Soboll (2008, n.p) conceitua:

A gestão por injúria supõe o uso de humilhações e constrangimentos, permeado de

autoritarismo e de falta de respeito, como meio de conseguir obediência e submissão. Este mecanismo se apresenta na forma de exposições que depreciam as pessoas, tanto pelo conteúdo do que se fala ou divulga como pela forma como o tratamento se efetiva. Exposições desnecessárias, uso de palavras que rebaixam e ataques à pessoa na frente de outros ou em particular, premiações negativas são formas como se concretizam estas práticas. O alvo das agressões não é definido, ou seja, todos os participantes do grupo/equipe são maltratados indistintamente.

Um exemplo dessas premiações negativas ocorreu no banco Santander que determinou que uma funcionária colocasse em sua mesa de trabalho uma tartaruga de brinquedo, uma vez que o objeto identificava o descumprimento de metas fixadas (JORNAL DA AFUBESP, 2005). O Banco Bradesco também adotou o mesmo “troféu”:

AÇÃO CIVIL PÚBLICA. ASSÉDIO MORAL. BANCO BRADESCO S.A. Restou comprovado que o Banco Bradesco S.A. permitiu que ocorresse prática de assédio moral contra seus empregados, fatos estes ocorridos na agência Jayme Brasil, em Boa Vista - RR. Havia metas abusivas, com exposição, ao público interno, do desempenho dos empregados, bem como tratamento vexatório e humilhante, tendo em vista que o empregado que não alcançasse suas metas era "premiado" com um prêmio denominado "troféu tartaruga". Houve flagrante mácula à dignidade humana dos trabalhadores e aos valores sociais do trabalho (art. 1º, III e IV, CRFB), caracterizando o assédio moral praticado contra os empregados. DANO MORAL COLETIVO. Uma vez comprovada conduta ofensiva a direitos da coletividade, bem como ao princípio da dignidade da pessoa humana, deve ser parcialmente deferida a indenização por dano moral coletivo postulada pelo Ministério Público do Trabalho, a ser revertida em favor do Fundo de Amparo ao Trabalhador, nos termos previstos nos arts. 13 da Lei n. 7.347 /85, e 11, V, da Lei n. 7.998 /90 (AMAZONAS E RORAIMA, 2016, on-line).

De acordo com levantamentos da OIT, a cada dia cresce a violência no ambiente de trabalho, com destaque para a pressão psicológica, que consiste em atitudes como observações e críticas destrutivas, segregação de pessoas do convívio social, difusão de rumores ou informações falsas.

A gestão por injúria difere-se do assédio moral por ser aberta e atingir a todos. Segundo Hirigoyen (2003), esse tipo de gestão traria agressões generalizadas, sem distinção de vítimas.

2.3.3 Gestão por medo

O medo é um estado de alerta importante para a sobrevivência de todas as espécies, inclusive o homem. Quando algo ou alguma coisa ameaça a vida ou a segurança, estimula-se no cérebro a produção de compostos químicos que provocam uma série de reações que caracterizam o medo, como batimentos cardíacos e respiração acelerados. Esse

estado ocorre na rotina laboral quando há, por exemplo, a insinuação da demissão, praticada na gestão por medo, também ameaça a sobrevivência do trabalhador e de sua família.

Em algumas profissões o medo é proveniente da própria atividade exercida. O risco à integridade física é inerente ao próprio trabalho desenvolvido, como nos casos de trabalhadores da área de segurança (policiais, agentes penitenciários, vigilantes, transportadores de valores), trabalhadores da construção civil, bombeiros etc. São consideradas atividades perigosas ou insalubres. Em outros meios, o medo é mais personalizado pelas condições a que está exposto o trabalhador. As práticas empresariais modernas muitas vezes têm incrementado a cultura do medo e sofrimento nas relações de trabalho, ora como meio de incremento de produtividade, ora como mero exercício arbitrário de poder (SALADINI, 2013).

Para Soboll (2008, n.p) a gestão por medo é:

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

Essa conduta ocasiona um sofrimento psíquico experimentado pelo trabalhador em razão de dificuldades inerentes da atividade profissional exercida. A atividade profissional pode ser estressante em si mesma ou ter como fator gerador do estresse e sofrimento a frustração causada pelo trabalho monótono, repetitivo ou desgastante. A frustração no empregado transborda em agressividade ou irritabilidade, o que deixa o profissional ainda mais exasperado, e assim sucessivamente, num círculo vicioso que, à custa de prejudicar a saúde mental do trabalhador, faz aumentar a produtividade em prol da empresa (DEJOURS, 1991).

A gestão por medo também pode ser chamada de gestão coercitiva, uma prática comum de muitos líderes que revela, infelizmente, uma inabilidade em cultivar relações humanas sadias e manter bons resultados a médio e longo prazo. Entende-se por gestão coercitiva o método de delegação e acompanhamento de tarefas cuja forma de “persuadir” os subordinados a se empenharem é insinuando-lhes duas prováveis consequências caso não se consiga atingir o resultado esperado.

A primeira é trazendo à tona uma série de perdas que os colaboradores podem ter,

caso os objetivos estabelecidos não sejam alcançados. Dentre as possíveis perdas estão uma “não-promoção” no futuro, o descomissionamento (para empregados que exercem função de confiança), uma recusa à solicitação de descanso em algum feriado prolongado etc. A segunda é a ameaça do desemprego.

2.3.4 Microgerenciamento

A prática do microgerenciamento é marcada pelo controle excessivo praticado pelo chefe, diretor ou gerente sobre sua equipe. A atenção é dada a cada detalhe. O empregado não deve se desviar daquilo que foi orientado a fazer, nenhuma decisão, por mais simples e óbvia que pareça, pode ser tomada sem o consentimento da chefia. Os funcionários não devem pensar, mas apenas executar, enquanto os chefes são controladores obsessivos.

Dentre as cobranças corriqueiras, pode-se citar: o chefe quer ser copiado em todos os e-mails; todas as atividades precisam ser informadas e autorizadas por ele para serem executadas; ele retira toda a autonomia dos funcionários; qualquer compra a ser realizada tem que passar por sua aprovação, mesmo que seja de baixo valor e rotineira; a equipe não pode participar de projetos com outras áreas sem a sua autorização; para qualquer iniciativa é preciso que ele tenha conhecimento e aprove, por mais que não exija investimento monetário, dentre outras.

As causas do microgerenciamento tanto podem ser pessoais quanto organizacionais. Considera-se pessoal quando o gestor é uma pessoa insegura, com dificuldades de confiar em outros, é obsessivo por detalhes e cheio de conflitos e incertezas. As causas organizacionais estão relacionadas à política interna, à burocracia, à instabilidade no cargo e a uma cultura controladora da empresa.

Daí a percepção de que a presença da confiança nas relações de trabalho reduz significativamente problemas contratuais, dado uma socialização dos indivíduos dentro de uma cultura corporativa consistente. Segundo Zanini (2007), basear uma gestão em formas de controle direto, microgerenciamento e monitoração do trabalho, fazendo uso de mecanismos de coerção e medo, está geralmente direcionada para resultados de curto prazo e individuais, em estruturas que se admite, no geral, alta rotatividade dos funcionários.

Uma vez discutidos os atuais modelos abusivos de gestão e suas nuances, torna-se mais fácil compreender o ambiente em que se fomenta o assédio moral e o assédio moral organizacional. De um modo geral, suas manifestações ainda não são vistas com clareza pelos empregados devido à subjetividade de cada percepção sob a realidade que os cerca.

3 ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO

Vários autores afirmam que o assédio moral é tão antigo quanto o trabalho. Hoje, numa sociedade capitalista globalizada onde a competição em busca do lucro marca as relações entre as empresas, independentemente do local onde elas estejam, crescem as pressões por resultados em todos os âmbitos, principalmente no setor bancário, como será abordado ao longo deste capítulo.

O setor financeiro torna-se o principal palco dessa situação na qual, além da cobrança de resultados, convive-se também com o próprio estresse pela manutenção dos cargos de trabalho que estão diminuindo rapidamente por consequência das novas tecnologias e por enxugamento de folhas salariais. Nesse ambiente de riscos empresariais e pessoais, crescem as “oportunidades” de assédio moral.

A fim de garantir a base de informação que sustentará a discussão proposta neste trabalho, é necessário, em primeiro lugar, conceituar o assédio moral.

3.1 Conceito de Assédio Moral

Percebe-se uma necessidade de estabelecer corretamente uma definição de assédio moral de forma que não haja banalização e deturpações do termo que possam prejudicar o combate a este mal social e que, principalmente, as vítimas possam ter mais clareza. Nesse interim, analisam-se algumas definições que se complementam.

De acordo com Barros (2013), o termo surgiu na psicologia antes de ser usado pelo judiciário, o qual cita outras denominações:

O termo “assédio moral” foi utilizado pela primeira vez pelos psicólogos, e não faz muito tempo que entrou para o mundo jurídico. O que se denomina assédio moral, também conhecido como *mobbing* (Itália, Alemanha e Escandinávia), *harcèlement moral* (França), *acoso moral* (Espanha), terror psicológico ou assédio moral entre nós, além de outras denominações, são, a rigor, atentados contra a dignidade humana. (BARROS, 2013, p. 732)

Heinz Leymann, pesquisador alemão radicado na Suécia, publicou em 1984 o resultado de uma longa pesquisa sobre as consequências da exposição do trabalhador a comportamentos degradantes no ambiente do trabalho, o qual foi o responsável por cunhar as expressões psicoterror e *mobbing* para as situações pesquisadas. Este último termo designa

uma atitude de grupos de animais contra um indivíduo tido como perigoso, como um predador. O grupo orchestra-se para atacar o seu alvo coletivamente, afastando o mal potencial. A analogia com situações nas organizações de trabalho foi um primeiro passo para identificar o mal. Observa-se, aqui, que podem ser várias pessoas assediando uma. Leymann (1996) conceitua o assédio moral como:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega(s) contra um indivíduo que apresenta, como reação de um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura. (LEYMANN 1996 *apud* MENEZES, 2002, p. 142).

A comunicação abusiva é caracterizada por xingamentos, ameaças e sarcasmos. O autor deixa claro que agressões pontuais não são consideradas assédio moral, que não basta a situação vexatória esporádica ou ocasional. Há que resultar de uma ação prolongada e continuada (alguns chegam a estimar esse tempo em seis meses), de exposição constante, de reiterados ataques. O significado do termo assédio pressupõe ataques sucessivos, duradouros, sem trégua, ocasionando a destruição psíquica e física da vítima e das condições de trabalho.

Outro importante estudioso do tema foi Harald Ege, pesquisador alemão residente na Itália, que começou os estudos sobre *mobbing* neste país. Em 1996 foi publicada a primeira obra difundindo o fenômeno social em língua italiana. Harald Ege fundou a Associação Italiana Contra o *Mobbing* e *Stress* Psicológico – PRIMA, entidade sem fins lucrativos que se destina a divulgar, prestar assistência e intervir nos casos de assédio moral em todos os níveis.

A pesquisa realizada pela psicóloga e vitimóloga francesa Marie-France Hirigoyen sob o tema foi um divisor de águas. Por meio da obra “Assédio Moral – a violência perversa do cotidiano”, publicada em 2000, a autora divulga e denuncia o fenômeno ao mundo.

Conforme ressalva Márcia Guedes (2003), o impacto de tal obra foi considerável, a ponto de trabalhadores deflagrarem greve em diversas empresas para exigir respeito à dignidade contra o assédio moral. Após dois anos, a autora publica “Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”, obra cujo objetivo era acurar a análise à luz de tudo o que se assimilou desde o livro precedente. Hirigoyen também promove assistência terapêutica às vítimas do *mobbing*, além de contribuir para o intercâmbio de informações sobre o assédio moral, participando de palestras e conferências em diversos países.

Marie-France Hirigoyen (2002, p. 17) define o assédio moral como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou

sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando clima de trabalho”. Hirigoyen é mais abrangente em sua definição ao considerar toda conduta, não só a comunicação utilizada por Leymann.

A definição de assédio moral trazida por Soboll (2006, n.p) segue a mesma linha dos demais autores. Importante ressaltar que a autora qualifica a conduta como uma violência psicológica, pois a agressão sofrida é sentida na psique humana:

O assédio moral é uma forma de violência psicológica, uma transgressão às normas de convívio em sociedade, e como consequência restringe ações e comportamentos através do uso de poder de forma abusiva, podendo causar prejuízo no desenvolvimento e danos para a saúde física e emocional da vítima.

Maciel *et al.* (2007) considera que há uma ausência de consenso entre as definições do assédio moral no trabalho, porém concorda que todas apontam para a ocorrência de atos negativos ou situações constrangedoras que perduram por certo período de tempo e frequência, nas quais a vítima se sente intimidada.

O assédio moral vem sendo cada vez mais associado a uma forma de gestão onde o assediador pressiona exaustivamente o empregado a fim de obter resultados mais rápidos (gestão por estresse), usando de constrangimentos quando o subordinado não produz o resultado esperado, como também de ameaças constantes (gestão por medo).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o assédio moral no ambiente de trabalho é um mau uso de autoridade:

Comportamento irracional, repetido, em relação a um determinado empregado, ou a um grupo de empregados, criando um risco para a saúde e para a segurança. Pode-se entender por “comportamento” as ações de um indivíduo ou um grupo. Um sistema de trabalho pode ser utilizado como meio para humilhar, debilitar ou ameaçar. O assédio costuma ser um mau uso ou abuso de autoridade, situação na qual as vítimas podem ter dificuldades para se defender (OMS, 2004, p. 12).

Pode-se dizer que a dificuldade em se defender resulta da sua condição de hipossuficiência na relação de trabalho. Há outras formas de assédio moral em que a agressão, em geral, é dissimulada e não permite o revide, mas se manifestam, conforme Barros (2013):

Por suspiros seguidos, pelo erguer de ombros, por olhares de desprezo, críticas indiretas, subentendidos malévolos, zombarias, murmúrios, rumores sobre a vítima, ironias, sarcasmo e outros toques desestabilizadores, geralmente em público. Usam-se, ainda, discriminação, calúnias, difamações, injúrias, mentiras, boatos sobre preferências, favores sexuais e outros. [...] A hostilidade do agressor é percebida, mas alguns, mais distraídos, confundem-na com brincadeiras. Não raro o assediador tenta reverter a situação e apresenta a vítima como se fosse o próprio assediador.

(BARROS, 2013, p. 734)

A autora deixa evidente através dos exemplos dados a sutileza das formas de assédio moral e de como o agressor pode se camuflar em seus atos, fazendo com que a vítima seja confundida como a própria agressora, pois em muitos casos ela se desestabiliza com o assédio sofrido e deixa transparecer seu estado emocional, e nesse momento suas palavras e comportamentos são usados contra ela.

A situação se agrava pelo fato de a vítima não entender o porquê daqueles ataques dirigidos a ela, não saber que motivos teriam sido dados para as agressões, se sempre se esforçou para dar o melhor de si no trabalho. “Trata-se de uma ferida no amor-próprio, um atentado contra a dignidade, mas também uma brutal desilusão ligada à perda súbita de confiança que se tinha depositado na empresa, na hierarquia ou nos colegas” (HIRIGOYEN, 2002, p. 20).

Hirigoyen (2003) qualifica o indivíduo maldoso como perverso, vez que utiliza procedimentos semelhantes aos que eram usados nos campos de concentração, atacando psicologicamente a vítima que fica impedida de reagir. O agressor criva a vítima de críticas e censuras, vigiando-a, cronometrando-a, deixando-a sem saber como agir e sem compreender o que acontece. Os instrumentos utilizados de forma mais frequente são a recusa à comunicação direta, a desqualificação através de comunicação não verbal (suspiros, levantar de ombros, olhares, silêncio) e brincadeiras perversas (ironias, zombaria, sarcasmo).

O indivíduo que assedia leva a pessoa a desacreditar de si, provocando o seu isolamento, não o convocando para reuniões, privando-o de informações. Por vezes, deixa a pessoa ociosa sem lhe dar o que fazer, inutilizando-a; quando não, sobrecarrega-a com muitas atividades, a fim de induzi-la ao erro ou “provar” a sua incompetência.

Também é prática usual a utilização de procedimentos vexatórios, como confiar à vítima tarefas inúteis ou humilhantes. Não se descartam, ainda, as situações de assédio de caráter sexual, que também imprimem sofrimento à vítima.

O assédio moral recebe diferentes classificações que variam de acordo com a sua origem: assédio moral vertical descendente, horizontal ou vertical ascendente. Os respectivos tipos são definidos logo abaixo:

- 1- O assédio moral oriundo do superior hierárquico da vítima é denominado assédio vertical descendente;
- 2- A perseguição praticada pelos próprios colegas de trabalho se identifica como assédio moral horizontal;

- 3- E o assédio vertical ascendente, mais raro, traduz aquele realizado pelos subordinados contra um superior hierárquico.

Quando essas modalidades em se manifestam de forma combinada, configura-se o assédio moral misto. Porém, a prática mais comum é o assédio descendente, de forma interpessoal e organizacional, sobre o qual nos deteremos.

Hyrigoyen (2003) afirma que se deve abordar o problema por dois prismas: o psicológico, que leva em conta o histórico pessoal dos envolvidos (vítima e agressor), e o organizacional, que leva em conta a gestão. Não é assertivo analisar o assédio somente a partir das fraquezas da vítima ou de sua incapacidade para se defender. Também não se poderia observar apenas uma necessidade intrínseca de humilhar as pessoas à sua volta para se afirmar por parte do agressor. Há um contexto com determinismos interligados, mas o indivíduo continua tendo, apesar de tudo, liberdade de ação e reação.

Com base nas opiniões dos autores, é possível notar como o assédio moral se manifesta no ambiente de trabalho. Também é possível perceber que a vítima se sente encurralada: inicialmente não entende o que está acontecendo, depois não sabe como agir, pois pondera as consequências caso se manifeste. O assédio moral interpessoal apresenta, muitas vezes, uma relação com a estrutura organizacional da empresa que fomenta, sustenta e subjuga, não apenas uma relação isolada entre vítima e agressor. Assim sendo, analisa-se, a seguir, o assédio moral organizacional.

3.2 Assédio moral organizacional

A adesão por algumas empresas à violência psicológica ou violência invisível para o controle da subjetividade dos trabalhadores expressam modelos abusivos de gestão de mão de obra, como a gestão por injúria, gestão por medo ou gestão por estresse, já vistas anteriormente. O assédio moral difuso e fomentado pela empresa surge assim como mais um instrumento de controle e disciplina da mão de obra. Sua peculiaridade permite denominá-lo de assédio moral organizacional.

Diferenciando-se do assédio interpessoal, que visa humilhar e excluir o assediado, o assédio moral organizacional pode ser praticado por superiores ou inferiores hierárquicos ou pessoas de mesma hierarquia; o alvo é determinado (normalmente uma pessoa ou um pequeno grupo) e conta com a omissão da empresa. Está inserido nas práticas violentas de gestão e na política da empresa (faz parte da estratégia da empresa), visando atingir determinados objetivos institucionais (controle dos trabalhadores, aumento da produtividade, cumprimento

de metas e resultados e redução de custos). Além disso, há estímulo e promoção do assédio pela instituição (CERQUEIRA, 2012).

Para Hirigoyen (2010), as práticas de assédio têm se intensificado nos últimos tempos. A explicação está nos contextos profissionais violentos, de mecanismos de gestão perversos ou turbulentos, que serviriam como uma espécie de autorização organizacional para as agressões individuais. Porém, compreender o lado organizacional não poderia desresponsabilizar os indivíduos por suas ações, pois só assim o agressor poderá ser punido pelos seus atos.

O assédio moral faz parte, principalmente, da jornada de trabalho dos bancários e bancárias. É um fenômeno reconhecido por esses trabalhadores em seu ambiente de trabalho e que, em geral, os sujeitos associam o assédio moral à forma de gestão por pressão, focada em metas, produção e competitividade. A relevância do segmento na economia nacional e a sofisticação de suas práticas gerenciais, as quais servem de inspiração para as demais empresas, justifica a escolha do setor para cumprir a finalidade deste trabalho.

Segundo levantamento elaborado pela empresa de informações financeiras Economática, o setor bancário registrou no ano de 2017 o maior lucro entre as empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores. Juntos, os 23 bancos com capital aberto lucraram R\$ 63,12 bilhões, uma alta de 12,27% em relação a 2016 (R\$ 56,22 bilhões). É o setor mais lucrativo; em segundo lugar está o setor de mineração com R\$ 17,42 bilhões. Pode-se notar que o lucro do segundo setor mais lucrativo ainda está muito distante do setor bancário. Individualmente, os bancos estão entre as empresas de capital aberto com maior lucro em 2017. Dos cinco primeiros lugares, quatro são ocupados por bancos.

Bruno *et al* (2011, p. 23) esclarece que “nas últimas décadas, o setor financeiro brasileiro desenvolveu e adotou tecnologias de ponta que modificaram radicalmente seus processos de produção, levando, entre outras consequências, à otimização do tempo e ao aumento dos lucros.” O bancário precisa produzir mais em menos tempo, devendo, assim, proporcionar resultados imediatos.

Para entender como a tecnologia mudou significativamente a atividade bancária, Jinkings (2002 *apud* PAPARELLI, 2011, p.237-238) constrói um histórico das principais mudanças ocorridas no setor:

Anos 1960 – introdução e desenvolvimento acelerado da automação e da tecnologia microeletrônica nos bancos, com implantação dos grandes centros de processamento de dados. Naquele primeiro momento, o objetivo foi o de reunir e organizar os dados resultantes das operações realizadas nas agências;
Início dos anos 1980 – segunda etapa do processo de automação bancária,

estendendo a automação às atividades de atendimento. Implantação do sistema on-line no setor;

Meados dos anos 1980 – terceira etapa do processo – automação dos serviços internos dos bancos, troca de dados entre o computador central e as diversas agências do banco;

Final dos anos 1980 – quarta etapa do processo – captura e transferência eletrônica de dados, possibilitando que sejam realizadas as operações financeiras na residência ou escritório;

Anos 1990 – migração do tradicional atendimento bancário a clientes e usuários nas agências para o atendimento eletrônico, em canais alternativos. Centrais de atendimento remoto, serviços de telemarketing, centrais de atendimento eletrônico automatizadas, caixas automáticos.

O estímulo que os bancos dão aos clientes para que estes sejam atendidos através dos meios eletrônicos tem como objetivo diminuir despesas com o quadro de pessoal que a cada ano se torna mais reduzido. A cada programa de demissão voluntária, fusão ou reestruturação, as agências ficam mais enxutas (de funcionários). Essas transformações, somadas ao aumento do ritmo laboral, criaram um quadro de destruição física e mental dos empregados. De acordo com Santos, Siqueira e Mendes (2010):

No Brasil, o setor bancário foi um dos primeiros a sofrer os impactos dos novos tempos, no início dos anos 1990, em função da maior relevância do mercado financeiro, em escala global, e da forte competição entre as empresas do setor (LARANJEIRA, 1997). Segnini (1999) esclarece que as reestruturações produtivas nos bancos resultaram no fechamento de inúmeras agências (as menos lucrativas); as que restaram, sofreram fortes enxugamentos e a terceirização dos serviços foi intensificada, fatos esses que modificaram profundamente a estrutura do setor e reduziram postos de trabalho. A autora frisa três fenômenos sociais característicos do processo no trabalho bancário, os quais foram confirmados em pesquisa de Grisci e Bessi (2004): aumento do desemprego, precarização do trabalho e intensificação do ritmo laboral. O processo de racionalização de custos foi de tal magnitude que, entre 1989 e 1996, cortaram-se em torno de 40% dos postos de trabalho, resultado da eliminação de agências ou departamentos inteiros, conforme assevera Lima (2000). Apenas no segundo semestre de 1996, de acordo com Araújo, Cartoni e Justo (2001), quase 150.000 vagas foram eliminadas. Os relatos de Rodrigues (2004) quanto à condução de programas de desligamento de bancários evidenciam a falta de zelo de administradores perante a dignidade humana, sob a justificativa da guerra econômica, conforme bem apontou a reflexão de Freitas (2006) sobre a ausência de ética característica dos processos de demissão. (SANTOS; SIQUEIRA; MENDES, 2010, p. 927)

A atividade bancária é extremamente relacional. O resultado do negócio não depende apenas do empregado, como também das características dos produtos e serviços ofertados, necessidades e interesses do cliente, e do mercado. Ao cliente, cabe decidir o que é melhor para si, no entanto os bancos ignoram e desconsideram completamente os fatores envolvidos, e imputam aos seus empregados a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso da empresa. O Direito do Trabalho afirma que cabe ao empregador os riscos do negócio. Os bancos desvirtuaram por completo essa afirmação.

O bancário tornou-se um vendedor com um *portfólio* amplo e denso, com metas mensais, semanais e diárias. São várias metas desafiadoras como, por exemplo, de cartões, seguros (residencial, automobilístico, de vida, prestamista), previdências, títulos de capitalização, consórcios, concessão de várias linhas de crédito, abertura de contas, captação (poupança, fundos, CDB¹, LCI/LCA²).

Durante o dia o bancário será cobrado duas, três, dez vezes pelo que já vendeu e pelo o que não vendeu. O empregado dorme e acorda pensando em metas, vai passear com elas e oferece os produtos e serviços à família, amigos, proprietários e gerentes dos estabelecimentos que frequentam. Enfim, não podem desperdiçar nenhuma oportunidade de bater as suas inesgotáveis metas. Quando se atinge uma, a comemoração dura apenas alguns instantes, pois não se pode perder o ritmo, nem pensar em desacelerar, porque o ciclo está sempre se iniciando a cada mês, trimestre, semestre e ano. Se não atinge a meta daquele momento, não importando todo o esforço já doado para a empresa, o empregado sofrerá, quase sempre, com o assédio manifestado em suas diversas formas.

Para elucidar essas formas, Heinz Leymann (1996), após entrevistas e pesquisas, estabeleceu uma tipologia de 45 atos constituintes do assédio moral que ele classificou em cinco grupos distintos: 1) comunicação: tenta-se atacar e impedir a vítima de se exprimir; 2) isolamento da vítima; 3) descreditar a vítima no seu ambiente de trabalho; 4) descreditar o trabalho da vítima e 5) comprometer a saúde da vítima.

Na verdade, para que o assédio moral possa existir, três elementos básicos são necessários: um ou vários alvos do assédio; um ou vários assediadores; e um contexto que favoreça ou tolere o assédio moral. A reação mais simples e fácil é sempre de individualizar o problema, dirigindo a atenção nos dois primeiros elementos, deixando o contexto, que é o mais complexo, inalterado.

Soboll e Jost (2011) relatam no livro “Saúde dos Bancários” um caso de assédio moral do tipo interpessoal e organizacional. Extraíndo a conclusão dessa passagem, podemos verificar as práticas concretas mais comuns no ambiente bancário:

Destacam-se alguns indicadores do assédio moral, direcionado a Ana, Yuri e Lia, conforme proposto na literatura (LEYMANN, 1996; HIRIGOYEN, 2002; EINARSEN *et al.*, 2003): (1) deteriorização proposital das condições de trabalho, como: diminuir a autonomia, contestar sistematicamente todas as decisões, destinar

¹ Sigla para Certificado de Depósito Bancário. Trata-se de título de renda fixa emitido por instituições financeiras.

² A LCI (Letra de Crédito Imobiliário) e a LCA (Letra de Crédito do Agronegócio) são dois tipos de investimento em renda fixa isentos de Imposto de Renda emitidos por bancos com lastro em empréstimos imobiliários e agronegócio.

tarefas de menor qualificação, retirar atividades que normalmente executa, não destinar atividade alguma, esconder informações; (2) isolamento e recusa de comunicação: evitar estabelecer diálogo, separar dos demais trabalhadores, não chamar para reuniões; (3) atentado contra a dignidade: ser desacreditada a pessoa diante de colegas, superiores ou subordinados, ser colocada em situações humilhantes. A insistência em montar armadilhas e a condição de cerco direcionado sempre às mesmas pessoas, geralmente pequeno grupo, é uma característica marcante do assédio interpessoal. Neste caso, o assédio interpessoal praticado contra essas três pessoas estava pautado no abuso de poder formal do gestor, que recorria a mecanismos antiéticos e fundados na violência para desestabilizar, humilhar e excluir aqueles marcados como alvo de perseguição. O assédio interpessoal é apenas mais uma expressão da violência quando as relações no trabalho são permeadas de práticas de assédio organizacional, como no caso em análise. (SOBOLL; JOST, 2006, p. 255)

Muitas vezes o gestor sente-se justificado para a prática do assédio se ancorando no *rankiamento* da agência frente à superintendência a que estão vinculados, como também das cobranças que recebem do seu superintendente regional, que por sua vez recebe dos superintendentes nacionais; estes são cobrados igualmente pelos diretores e presidente.

A agência que está na ponta dessa cadeia e é o principal meio para venda de produtos e serviços é pressionada para atingir metas que geralmente são incompatíveis com o momento econômico do país, a região onde está situada, somada a insuficiência de colaboradores na equipe frente à demanda e manutenção das carteiras de clientes.

Nesse cenário, fomentado pelo estresse, individualismo, má comunicação, padronização de tarefas, estrutura-se o assédio moral organizacional. O estresse implantado permite ao assédio prosperar com mais facilidade. A exigência de maior produtividade, a intensificação da carga de trabalho, prazos curtos, quantidade crescente de tarefas e o incremento de novas responsabilidades anestesiam os bancários. A cultura é imposta de tal forma pela empresa que turva a maneira como o trabalhador encara o conjunto de acontecimentos nocivos no seu dia a dia laboral, interpretando como algo inerente à atividade, não percebendo que são vítimas de práticas de assédio moral. Quando se dão conta, já estão psicologicamente abalados e começam as repercussões na saúde e vida pessoal.

A tensão permanente impede a colaboração entre empregados, pois estão correndo contra o tempo incessantemente, não se importando uns com os outros. Ao invés de defender o colega das agressões dos gestores, opta-se por cumprir com as suas tarefas para não ser o próximo perseguido.

Christophe Dejours (2001) coloca também uma questão muito importante quando afirma que o assédio moral é raramente um caso individual, pois a perseguição de uma pessoa tem efeitos de intimidação poderosos sobre os colegas que descobrem a impunidade da qual desfruta o agressor, gerando assim um clima de medo e terror. Para se proteger, cada um tenta

se salvar individualmente silenciando, não ousando denunciar o agressor nem ajudar a vítima. Assim, compreender os efeitos do assédio moral sobre o comportamento das testemunhas é um aspecto importante para compreender a impunidade.

Quanto à má comunicação, caracteriza-se pela falta de diálogo, de linguagem seca e descendente; quando não são permitidos questionamentos ao que está imposto, fazendo com que os empregados não se sintam à vontade para expor as suas ideias com receio de que sejam mal interpretados e o gestor pense que eles não “vestem a camisa da empresa”.

A padronização de tarefas tolhe a criatividade. Os profissionais são “programados” para não analisar e pensar de forma crítica no que se está fazendo. De acordo com Maggi (2006), a demanda excessiva termina por destruir as relações de trabalho tão necessárias para operacionalizar o modelo que gerou a organização, a qualidade e a diversidade das ações. A associação desses fatores tende a diminuir a capacidade do trabalhador de contribuir com sua experiência e seu saber-fazer na construção de formas menos árduas (com menos sofrimento psíquico) de realizar o trabalho.

Durante junho de 2010, o Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região, distribuiu um questionário que foi respondido por aproximadamente nove mil bancários, durante a Campanha Nacional de 2010³, momento de grande mobilização da categoria. No levantamento, 68% dos trabalhadores disseram que as metas abusivas e o combate ao assédio moral eram prioridades a serem discutidas na campanha. Mais impressionante foram os depoimentos, além dos elementos supracitados que dão “suporte ao assédio moral”, nos quais se evidencia também a necessidade da mentira como ferramenta de trabalho, acarretando num sofrimento ético.

“Me obrigam a fazer, senão é perder o emprego.”

“Me humilho para o meu cliente, tipo, me ajuda, por favor, que depois eu te dou uma mãozinha.”

“Eu minto uma taxa de juros mais alta e finjo que dou desconto especial, daí posso pedir uma reciprocidade, tipo, fazer um investimento, comprar umas dez capitalizações, qualquer coisa para bater minha meta.”

“Ser bancário, é ser vendedor. Só é valorizado quem vende. E ainda tem que fazer a fila andar.”

“Você não vendeu nada hoje, o que aconteceu? Não veio trabalhar ou trabalhou hoje para a concorrência?”

“Tem que vender. Põe um decotão que você vende. Põe uma calça mais justa, salto alto.”

“Meu gestor não aceita justificativa, por mais que diga que não deu pra fazer, que tive reunião o dia inteiro, mesmo estando na sala dele, com ele, ele me chama de

³ É a luta coletiva e organizada dos trabalhadores, que representados por suas organizações sindicais, somam forças para negociar com os representantes dos patrões para que suas reivindicações sejam atendidas. Esse novo cenário fez com que, nas últimas campanhas salariais, aparecesse com maior relevância o tema da saúde e das condições de trabalho.

incompetente. Me proibiu de fazer meu trabalho e me colocou do lado dele vendo trabalhar. Isso pra mim é assédio.”

“Para o gestor, você tem condições de fazer sempre mais do que a meta estipulada e aí você dá o mundo e se esforça um monte, se você vende alguma coisa tipo 100.000 você é o cara, mas depois ele esquece o meu esforço e dá-lhe porrada.”

“Quando estou batendo a meta, sou cercada de carinho do meu gerente, mas se deixo de vender um dia sou chamada de incompetente na frente de todo mundo.”

“Quando tem excesso de trabalho, meu gestor fala mansinho e pede pra trabalhar no final de semana, à noite, mas depois quando peço para ir ao médico, ele esquece e fala, você quer ser mandada embora?”

“Eu vendi o produto para o cliente sabendo que não era bom para ele, mas era bom para o banco, eu chegava mal em casa.”

“Nós estamos a um passo de ter depressão. Hoje eu penso duas vezes antes de reclamar. Isso protege.”

“Estando adoecido, você é discriminado, amanhã falam que você está fazendo corpo mole, isso é um assédio moral absurdo, a empresa não quer mesmo uma pessoa assim.”

“Se eu adoecer, eu sei que amanhã não vai ter mais trabalho pra mim dentro do banco.”. (BRUNO *et al.*, 2011, p. 25 -28)

Em publicação datada de 11 de setembro de 2018, no site do Ministério do Trabalho, o órgão informou que aplicou 1369 autos de infração com multa estimada no valor de R\$ 5,3 milhões ao Banco Santander em Minas Gerais por desrespeito à legislação trabalhista. A fiscalização inspecionou 51 agências em Belo Horizonte e duas na região metropolitana entre março e agosto:

Os fiscais concluíram que o banco cobrava metas abusivas, com a exposição de resultados por meio de rankings, murais nas agências, reuniões, mensagens, prorrogava com frequência a jornada de trabalho de seis horas sem remuneração aos funcionários, o que configura assédio moral e causa adoecimento dos trabalhadores.

“Num total de 81 entrevistas realizadas com trabalhadores, 70% deles relataram sofrer ameaça de demissão por não cumprimento de metas, 66% consideram a meta cobrada excessiva e mais de 45% não conseguem atender as metas habitualmente”, disse a auditora-fiscal Odete Reis, que participou da operação da equipe do Projeto Intervenções em Bancos e Teleatendimento da Superintendência Regional do Trabalho de Minas Gerais.

Segundo a auditora, o banco não levava em conta na sua política de produtividade os riscos à saúde dos trabalhadores e não adotava medidas para seu controle, eliminação ou minimização. Com isso, os trabalhadores estavam expostos a situações que poderiam provocar o surgimento de doenças físicas e psicossociais.

Uma das autuações aplicadas ao banco foi por falta de preenchimento da Comunicação de Acidente do Trabalho (CAT), documento obrigatório em caso de ocorrência de doenças relacionadas ao trabalho. Segundo a auditora Odete Reis, a fiscalização teve acesso somente aos afastamentos com emissão de CAT – a empresa se negou a apresentar os dados completos de afastamentos.

(SANTOS, 2018).

Conforme visto acima, a falta de preenchimento da comunicação de acidente de trabalho (CAT) contribui negativamente para as estatísticas. Os números de acidentes de trabalho poderiam ser maiores se essas informações fossem enviadas. Conforme o Sindicato dos Bancários e Financeiros de Curitiba e Região (2018),

No caso específico da Caixa Econômica federal, o Sindicato vem denunciando que a precarização das condições de trabalho – devido à falta de empregados, cobrança de metas abusivas e jornada extenuante, além das ameaças de retirada de função e transferências compulsórias – tem causado adoecimento de todo o quadro. “O número de trabalhadores afastado para tratamento de saúde mental é assustador e a quantidade de funcionários que estão em atividade sob efeito de medicação controlada é igualmente alarmante, conforme aponta a consulta anual realizada pelo Sindicato”, salienta Genesio Cardoso, dirigente do Sindicato dos Bancários e Financeiros de Curitiba e região.

Nos últimos três anos, a Caixa realizou vários Planos de Demissão Voluntária (PDV), reduzindo seu quadro em mais de 15 mil funcionários no País.

“Em uma perspectiva sociológica, os adoecimentos mentais e até os casos extremos, de suicídio, são fruto de um produto social, um efeito colateral da organização do trabalho”, explica o médico do Ministério Público do Trabalho, Elver Moronte. Segundo ele, em um primeiro momento, pode parecer que o trabalho bancário não adoce, pois os trabalhadores permanecem em locais estruturados, climatizados e aparentemente confortáveis. Porém, há um sofrimento ético, uma carga psicológica extrema produzida pela concorrência acirrada, a urgência do cumprimento das metas individuais e a necessidade de manutenção da renda. (ORTEGA, 2018).

Depreende-se do que foi dito acima sobre a necessidade de manutenção de renda, a compreensão da origem dos bancários advindos das classes médias e médias baixas. Segundo Bruno *et al* (2011, p.22), os egressos veem na carreira salários e benefícios acima da média do mercado, realização de projetos pessoais e familiares, ser visto em meio social como alguém que “subiu na vida”. A dependência com o banco aumenta por não serem aptos a exercerem outras atividades fora do sistema financeiro.

Para ilustrar outro caso vivido na categoria, o sindicato supracitado denunciou o banco HSBC por espionar 164 funcionários em licença médica. Os bancários afastados por doenças do trabalho entre os anos de 1999 e 2002 tiveram suas vidas pessoais vasculhadas pelo banco, que contratou uma empresa para investigar a privacidade destes trabalhadores.

De acordo com reportagem extraída da *homepage* da Federação dos Trabalhadores em Empresas de Crédito do Paraná (FETEC):

“O HSBC contratou uma empresa para saber se os trabalhadores afastados tinham outras atividades fora do banco e, para isso, fez filmagens, fotografias, seguiu as pessoas em supermercados, faculdades, academias, invadindo a privacidade delas e de suas famílias”, afirma o presidente do sindicato, Otávio Dias. “Houve casos de arapongas que se disfarçaram de vendedores ou até mesmo de cabos eleitorais para entrar nas casas das pessoas. É assustador.”

[...] Segundo os sindicalistas, também houve quebra de sigilos bancários, tanto de trabalhadores quanto de seus familiares, inclusive de contas abertas em outros bancos. Eles contam que a espionagem ilegal ocorreu nos estados das regiões Sul e Sudeste. Com sede em Londres, o HSBC tem mais de 800 agências no Brasil.

[...] As entidades sindicais argumentam que a atual denúncia formulada ao MPT está embasada em documentos originais que vazaram de dentro do próprio banco. “Tivemos acesso aos relatórios da empresa contratada, a contratos e notas fiscais, além de fotografias e mais de 18 horas de gravações em vídeo”, relata o advogado

Nasser Ahmad Allan, assessor jurídico do sindicato. “Trata-se de uma grave violação da intimidade das pessoas.”

[...] “A forma como a vida dessas pessoas foi vasculhada é absurda, inclusive mexendo em lixo para ver o tipo de alimentação, de bebidas e medicamentos que elas consumiam”, disse o presidente do sindicato, Otávio Dias, em entrevista por telefone. (OLIVEIRA, 2012)

É lastimável que o desrespeito à dignidade humana tenha chegado a tal ponto que a instituição saiu do espaço da agência para invadir a privacidade do trabalhador, vasculhando lixo, entrando em suas casas, fotografando e filmando suas vidas. Tendo em vista a magnitude dessas ações, não é difícil entender o que se passava na agência.

Destarte, torna-se indispensável analisar o tema proposto sob a ótica constitucional, enfocando de quais formas o assédio moral viola os princípios constitucionais, bem como o da dignidade humana e a valorização do trabalho humano, visto que é através destes dois princípios primordiais e indisponíveis que nascem os direitos de qualquer cidadão que venha a ocupar o mercado de trabalho.

4 ASSÉDIO MORAL NO ORDENAMENTO JURÍDICO BRASILEIRO

Diante da compreensão do assédio moral e do assédio moral organizacional, o contexto em que ocorrem e, sobretudo os comportamentos dos agressores e situações comumente enfrentadas pelas vítimas, além da frequência e amplitude desse fenômeno, o presente trabalho também propõe analisar quais dispositivos jurídicos nacionais versam sobre esse tema.

Embora não exista norma de âmbito federal tipificando o assédio, a vítima assediada poderá recorrer a outros instrumentos do ordenamento jurídico nacional para ter seu direito reconhecido e dano reparado.

4.1 Princípios

Diante da lacuna da lei, os princípios são fontes de valores que visam realizar o diálogo entre a moral e a justiça, auxiliando os juristas na aplicação da justiça. Conforme assevera Barros (2013, p. 141), “esses princípios têm como funções informar o legislador, orientar o Juiz na sua atividade interpretativa, e, por fim, integrar o direito, que é sua função normativa”. Portanto, tanto funcionam como causa na formulação de novas regras, como também em “mandados de otimização” para que utilizem o máximo do direito nas circunstâncias fáticas e jurídicas.

Pode-se dizer, então, de acordo com Miguel Reale (1991, p. 299), que:

Princípios são verdades fundantes de um sistema de conhecimento, como tais admitidas, por serem evidentes ou por terem sido comprovadas, mas também por motivos de ordem prática de caráter operacional, isto é, como pressupostos exigidos pelas necessidades da pesquisa e das práticas.

Tendo em vista a sua aplicabilidade operacional, é possível servir-se dos princípios quando da omissão da lei. Delgado (2004, p. 184) demonstra bem a importância de um princípio para a sociedade: “a noção de proposições que se formam na consciência das pessoas e grupos sociais, a partir de certa realidade, e que, após formadas, direcionam-se à compreensão, reprodução ou recriação dessa realidade”.

Essas proposições são fundamentais para uma organização jurídica, e a partir delas, podem-se destacar alguns princípios aplicáveis ao Direito do Trabalho e, especificamente, ao assédio moral, como, por exemplo, o respeito à dignidade humana e os

valores sociais do trabalho.

De acordo com Moraes (2004, p.52), o respeito à dignidade humana deve ser entendido como:

Dignidade é um valor espiritual e moral inerente à pessoa, que se manifesta singularmente na autodeterminação consciente e responsável da própria vida e que traz consigo a pretensão ao respeito por parte das demais pessoas, constituindo-se um mínimo invulnerável que todo estatuto jurídico deve assegurar, de modo que, somente excepcionalmente, possam ser feitas limitações ao exercício dos direitos fundamentais, mas sempre sem menosprezar a necessária estima que merecem todas as pessoas enquanto seres humanos.

Conforme Carelli (2003, p.252), “Direitos Fundamentais são aqueles direitos do homem que determinada sociedade escolheu por bem inseri-los em seu direito positivo, sendo resguardados pela Constituição”.

Bulos (2003, p.104) explica a relação direta da teoria dos direitos fundamentais com o princípio matriz da dignidade humana:

São fundamentais, porque sem eles a pessoa humana não se realiza, não convive, e, em alguns casos, nem sobrevive. Como ficariam a igualdade, a legalidade, o respeito à dignidade, a tutela do patrimônio sem a constitucionalização, em bases legislativas sólidas, desses direitos impostergáveis da pessoa humana.

O trabalho não possui uma finalidade apenas monetária, como também proporciona dignidade para o cidadão. É através do trabalho que o cidadão promove a sua subsistência e integra-se a sociedade. O valor social do trabalho está garantido constitucionalmente através dos artigos 170 e 193 da Carta Magna:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios (...).
Art. 193. A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais. (BRASIL, 1988, n.p)

O assédio moral viola pelo menos dois princípios fundamentais: a dignidade da pessoa humana e os valores sociais do trabalho. Logo, é indispensável buscar o equilíbrio entre os direitos fundamentais do trabalhador diante dos interesses da livre iniciativa privada. No contexto das relações trabalhistas, a troca que se espera é de respeito. Nenhuma violência psicológica é admitida em troca de valor financeiro algum, pois a dignidade do empregado não é negociável.

4.2 Legislação

Embora se afirme que já havia trabalhos sobre o assunto desde a década de 1970, não se tinha uma definição de assédio moral, que era estudado juntamente com o estresse e a saúde laboral. Somente na virada deste século foi que o assédio moral passou a receber tratamento jurídico, quer por meio da doutrina ou da legislação, quer por meio da jurisprudência, com o fundamento da necessidade de proteção à dignidade do empregado que se justifica a punição do assédio moral (Barros, 2013).

Apesar dos avanços nesse campo, o Brasil ainda não possui lei de âmbito federal tipificando o assédio moral, além de medidas de prevenção e coibição, como acontece na legislação francesa:

A França, embora já tivesse preceitos legais capazes de enquadrar o assédio moral, adotou modelo legislativo em janeiro de 2002, acrescentando em seu Código do Trabalho (art. 122-49) tipos de artimanhas reiteradas de assédio moral, cujo objeto ou efeito é a degradação das condições de trabalho, suscetível de atentar contra os direitos e a dignidade do trabalhador, alterar sua saúde psíquica, mental ou comprometer seu futuro profissional. [...]. Esse comportamento levou a França a alterar também o art. 222-33-2 do seu Código Penal, castigando com um ano de prisão e multa de 15 mil Euros. A legislação francesa é de inegável utilidade ao tratar do encargo probatório. Considera suficiente que o empregado apresente os elementos de fato, deixando supor a existência do assédio, e ao empregador compete provar que as decisões incriminadas são justificativas por elementos objetivos estranhos ao assédio. Os doutrinadores franceses têm considerado louváveis essas disposições, principalmente em face das consequências irreversíveis que o assédio moral poderá acarretar, entre as quais o suicídio. (Barros, 2013, p.738-739).

A França, além de tipificar e enquadrar o assédio moral em seu Código do Trabalho, também condena o agressor com pena restritiva de liberdade e multa pecuniária. O que se tem são algumas leis esparsas tratando a matéria em alguns estados e municípios para servidores públicos, como, por exemplo, a Lei nº 13.288, de janeiro de 2002, do município de São Paulo:

Para fins do disposto nesta lei considera-se assédio moral todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidade para funções triviais; tomar crédito de ideias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços (SÃO PAULO, 2002, on-line).

A lei supracitada conceitua o assédio moral e traz um rol exemplificativo com

algumas práticas exercidas pelo agressor. Os seus destinatários são os servidores públicos municipais, e a finalidade da lei é protegê-los contra o psicoterrorismo. A legislação do estado do Ceará também dispõe sobre o tema através da Lei nº 15.036 de 2011, que além da aplicabilidade de sanções também objetiva a prevenção conforme artigos 3, 14 e 15:

Art. 3. Os órgãos da Administração Pública Estadual, através de seus dirigentes máximos, ficam obrigados a tomar as medidas necessárias para prevenção e enfrentamento do assédio moral, conforme definido na presente Lei.

Art. 14. Anualmente o ISSEC e a Comissão Central de Prevenção e Combate ao Assédio Moral publicar o estudo sobre o assédio moral, suas causas e transtornos mentais diagnosticados no âmbito da Administração Pública Estadual.

Art. 15. Dos recursos alocados em dotações destinadas a programas de qualidade de vida e de valorização, capacitação e reciclagem de servidores públicos, uma parcela deverá ser destinada para o aprimoramento comportamental dos servidores públicos estaduais de acordo com o espírito da presente Lei (CEARÁ, 2011, on-line).

Em âmbito nacional, o Código Civil trata o abuso de direito como ato ilícito, conforme o Art. 187: “também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa fé ou pelos bons costumes” (BRASIL, 2002, n.p). Desse rol, depreende-se a figura do empregador que, ao invadir o território psíquico de seu subordinado, causando terror psicológico, estará cometendo ato ilícito e ofendendo o patrimônio jurídico moral da vítima.

Nesse caso o empregado poderá rescindir o contrato por culpa do empregador, conforme o art. 483 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), pois implica em violação das obrigações contratuais trabalhistas:

Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando:

- a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato;
- b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo;
- c) correr perigo manifesto de mal considerável;
- d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato;
- e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama;
- f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
- g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários (BRASIL, 1943, on-line).

A vítima da conduta assediante ainda poderá pleitear a indenização por danos morais por violação dos direitos de personalidade, respeito à dignidade humana, à cidadania, à imagem e ao patrimônio do obreiro, conforme dispõe o artigo 5º, incisos V e X da

Constituição Federal de 1988, respectivamente:

É assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem;
São invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação (BRASIL, 1988, on-line).

A Lei nº 13.467/17, denominada Reforma Trabalhista, tratou da reparação do dano extrapatrimonial. Com esta expressão mais ampla do que o dano moral, pretende o legislador ampliar a abrangência para todos os danos que não sejam patrimoniais, tais como o dano moral e o dano estético. O dano moral refere-se à lesão aos direitos de personalidade, chamado também em seu sentido estrito de *pretium doloris* (o preço da dor). Já o dano estético é o resultado de alguma alteração morfológica em decorrência de acidentes de trabalho, como, por exemplo, cicatrizes e amputações de membros do corpo. Essa acumulação de indenizações de ambos os danos já era entendimento da súmula nº 387 do Superior Tribunal de Justiça⁴.

A partir do art. 223-A, a nova lei aborda a natureza da indenização como forma de punição educativa e a quantificação da reparação através da gradação de pena. O Artigo 223-A declara: “Aplicam-se à reparação de danos de natureza extrapatrimonial decorrentes da relação de trabalho apenas os dispositivos deste Título.” O advérbio “apenas”, utilizado no artigo, tem dupla finalidade: limitar o rol de bens jurídicos e tarifar o dano.

Já o artigo 223-B limita a legitimidade ativa decorrente do grau de parentesco e afinidade em relação às pessoas físicas, e no caso das pessoas jurídicas, do vínculo societário. Os artigos 223-C e 223-D trazem os bens juridicamente tutelados da pessoa física (“a honra, a imagem, a intimidade, a liberdade de ação, a autoestima, a sexualidade, a saúde, o lazer e a integridade física”) e da pessoa jurídica (“a imagem, a marca, o nome, o segredo empresarial e o sigilo da correspondência”).

No primeiro artigo supracitado, o legislador limita-se a mencionar a integridade física. Porém, é evidente que a integridade mental também é constantemente ameaçada através das doenças psicossomáticas relacionadas a acidentes de trabalho. No segundo, o legislador acolhe a Súmula nº 227 do Superior Tribunal de Justiça⁵ ao admitir o dano não patrimonial à pessoa jurídica.

O artigo 223-E responsabiliza pelo dano extrapatrimonial todos os que tenham

⁴ STJ - Súmula 387: É lícita a cumulação das indenizações de dano estético e dano moral (SARAIVA, 2016, p.2086).

⁵ STJ – Súmula 227: A pessoa jurídica pode sofrer dano moral (SARAIVA, 2016, p.2082).

colaborado para a ofensa ao bem jurídico tutelado, na proporção das suas ações ou omissões. Por conseguinte, possibilita a responsabilidade solidária ou subsidiária. Espera-se, dessa forma, com respaldo no princípio da razoabilidade e da proporcionalidade que a reparação do ato lesivo será equitativa entre os corresponsáveis.

O artigo 223-F contempla a cumulação de indenizações por danos extrapatrimoniais e materiais (danos emergentes e lucros cessantes) em decorrência do mesmo ato lesivo, acolhendo desta forma a Súmula nº 37 do Superior Tribunal de Justiça⁶.

O artigo 223-G elenca critérios objetivos para a fixação da pena pecuniária, parametrizando valores aos magistrados e aplicadores do direito que antes não dispunham de expressa previsão legal para fixar o *quantum satis* (o quanto suficiente) da indenização. O problema, contudo, é que a dignidade humana não é mensurável, como também não há indivíduo de menor valor. No entanto, ao associar a pena pecuniária ao último salário do ofendido, fica evidente que a dignidade de um diretor é mais valiosa que a de um operário, pois mesmo que ambas as ofensas fossem consideradas de mesmo nível, o diretor terá a sua reparação financeira muito superior àquela do operário, como se este último fosse menos respeitável.

De fato, a Reforma Trabalhista incrementou o tema, em comparação a lei vigente anteriormente, ao tratar da reparação do dano extrapatrimonial, porém de forma insuficiente por não ter tipificado o ato ilícito. O ideal seria que, além de tipificar, trouxesse um rol com as principais condutas assediadoras para que os trabalhadores assediados tenham clareza do que estão vivenciando e assim possam acionar a justiça. Além de tornar claro o tema e punir, a CLT também deveria promover a intimidação das práticas de assédio moral através de normas que as coibissem. Especialmente, quando existem outros elementos que dificultam o acesso à Justiça do Trabalho, como por exemplo, o ônus de sucumbência.⁷

4.3 Jurisprudência

⁶ STJ- Súmula 37 – São cumuláveis as indenizações por dano material e dano moral oriundos do mesmo fato (SARAIVA, 2016, p.2078).

⁷ Art. 791-A, IV, § 4o: “Vencido o beneficiário da justiça gratuita, desde que não tenha obtido em juízo, ainda que em outro processo, créditos capazes de suportar a despesa, as obrigações decorrentes de sua sucumbência ficarão sob condição suspensiva de exigibilidade e somente poderão ser executadas se, nos dois anos subsequentes ao trânsito em julgado da decisão que as certificou, o credor demonstrar que deixou de existir a situação de insuficiência de recursos que justificou a concessão de gratuidade, extinguindo-se, passado esse prazo, tais obrigações do beneficiário” (BRASIL, 2017). O pagamento de honorários de sucumbência fere o direito de acesso à justiça, pela parte beneficiada pela justiça gratuita.

Mesmo enquanto ausente a legislação, a jurisprudência se manifestava sobre o assédio moral. Na década de 1980 a expressão ainda não existia, mas já ocorria esse tipo de violência contra o trabalhador. Observa-se no acórdão de Exmo. Ministro Marco Aurélio Mendes de Faria Mello, referente a questão:

A violência ocorre minuto a minuto, enquanto o empregador, violando não só o que contratado, mas, também, o disposto no § 2º, do art. 461 consolidado – preceito imperativo – coloca-se na insustentável posição de exigir trabalho de maior valia, considerando o enquadramento do empregado, e observa contraprestação inferior, o que conflita com a natureza onerosa, sinalagmática e comutativa do contrato de trabalho e com os princípios de proteção, da realidade, da razoabilidade e da boa-fé, norteadores do direito do trabalho. Conscientizem-se os empregadores de que a busca do lucro não se sobrepõe, juridicamente, à dignidade do trabalhador como pessoa humana e participe da obra que encerra o empreendimento econômico (BRASIL, 1987, on-line).

Nota-se que o amparo legal usado na época era o artigo 461, § 2º da CLT, pois o preceito Constitucional ainda não existia, tendo sido inserido após a Constituição de 1988, através do no Art. 5º, inciso X, como visto anteriormente.

Vê-se, pela primeira vez em acórdão, em 2002, a expressão assédio moral no acórdão de número 7660/2002 da relatora a Juíza Sônia das Dores Dionísio:

ASSÉDIO MORAL - CONTRATO DE INAÇÃO - INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL - A tortura psicológica, destinada a golpear a autoestima do empregado, visando forçar sua demissão ou apressar a sua dispensa através de métodos que resultem em sobrecarregar o empregado de tarefas inúteis, sonegar-lhe informações e fingir que não o vê, resultam em assédio moral, cujo efeito é o direito à indenização por dano moral, porque ultrapassa o âmbito profissional, eis que minam a saúde física e mental da vítima e corrói a sua autoestima. No caso dos autos, o assédio foi além, porque a empresa transformou o contrato de atividade em contrato de inação, quebrando o caráter sinalagmático do contrato de trabalho, e por consequência, descumprindo a sua principal obrigação que é a de fornecer o trabalho, fonte de dignidade o empregado (ESPÍRITO SANTO, 2002, on-line).

Logo depois, vários outros começaram a surgir, tendo sempre sua fundamentação na Constituição Federal artigo 5º, incisos V e X, e nos artigos 461, § 2º, e 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, dentre os quais se pode citar:

ASSÉDIO MORAL – RESOLUÇÃO DO CONTRATO DE TRABALHO POR JUSTA CAUSA DO EMPREGADOR – INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL – CABIMENTO. (Tribunal Regional do Trabalho 15ª Região, AC. 05807/2003, RO 17112001-111-15-00-9, pub. 21 de março de 2003, Rel. Mariane Khayat Fonseca do Nascimento) (SÃO PAULO, 2003).
QUALIFICAÇÃO CONTRATUAL CARGO TÉCNICO REBAIXAMENTO DE FUNÇÕES DIMINUIÇÃO MORAL. (Tribunal Superior do Trabalho, 1ª t, RR 562158/1999, p. 08 de agosto de 2003, rel. Ministro convocado Vieira de Mello Filho) (BRASIL, 2003).

Fica evidente, diante desse quadro, que o assédio moral já vem sendo discorrido pela jurisprudência há algum tempo. Cabe lembrar que, apesar de salutar importância, esse ato ilícito ainda não foi contemplado na recente reforma trabalhista.

4.4 Periodicidade

É importante ressaltar que uma única conduta ofensiva não é considerada assédio moral. Para se configurar assédio moral, de modo geral, faz-se necessária a continuidade das ofensas, ou seja, a prática reiterada. Para Heinz Leymann (*apud* Alkimin, 2007, p. 52): “[...] o ataque deve ocorrer pelo menos uma vez por semana e numa frequência média de seis meses de duração, tempo necessário para manifestação da sintomatologia do assédio [...]”.

Dessa forma, a conduta assediante deve ser exercida de maneira repetitiva e continuada, pois só assim os seus efeitos devastadores serão produzidos e restará caracterizado o assédio moral. Esse período é oportuno para incidência dos efeitos colaterais do assédio na saúde do assediado ou mesmo no ambiente de trabalho.

Conforme decisão do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região:

ASSÉDIO MORAL. SUJEIÇÃO DO EMPREGADO. IRRELEVÂNCIA DE QUE O CONSTRANGIMENTO NÃO TENHA PERDURADO POR LONGO LAPSO DE TEMPO. Conquanto não se trate de fenômeno recente, o assédio moral tem merecido reflexão e debate em função de aspectos que, no atual contexto social e econômico, levam o trabalhador a se sujeitar a condições de trabalho degradantes, na medida em que afetam sua dignidade. A pressão sobre os empregados, com atitudes negativas que, deliberadamente, degradam as condições de trabalho, é conduta reprovável que merece punição. A humilhação, no sentido de ser ofendido, menosprezado, inferiorizado, causa dor e sofrimento, independente do tempo por que se prolongou o comportamento. A reparação do dano é a forma de coibir o empregador que intimida o empregado, sem que se cogite de que ele, em indiscutível estado de sujeição, pudesse tomar providência no curso do contrato de trabalho, o que, certamente, colocaria em risco a própria manutenção do emprego. Recurso provido para condenar a ré ao pagamento de indenização por danos provocados pelo assédio moral (PARANÁ, 2004, on-line).

Porém, há na jurisprudência algumas exceções, onde uma só conduta ofensiva pode se configurar assédio moral desde que haja uma repercussão emocional profunda no empregado, capaz de acarretar em grande dor e revolta, a ponto de desestabilizá-lo e forçá-lo a pedir demissão.

Assim, dia após dia, o trabalhador violentado psicologicamente vai testando a sua resiliência na empresa, ou seja, sua capacidade de suportar. Ir trabalhar torna-se um suplício.

A família é a primeira a sofrer com a sua mudança; a vítima, muitas vezes, torna-se distante, impaciente, triste e intolerante. Já não brinca com as crianças, perde a sua libido. Passa a fazer uso de antidepressivos. Os efeitos são nefastos.

4.5 Saúde do Bancário

A repercussão da conduta abusiva na saúde física e psicológica da vítima é um dos critérios utilizados para a identificação do assédio moral no trabalho, juntamente com a periodicidade e durabilidade do ato faltoso, as espécies de condutas abusivas, a sua finalidade, o perfil e a intencionalidade do agressor.

A saúde, além de ser um direito universal, é um dever do Estado, reconhecido expressamente na Constituição Federal através do artigo 196. Em consonância com este direito, encontra-se menção à saúde do trabalhador, conforme disposto no inciso V do art. 16 da Lei Orgânica da Saúde (BRASIL, 1990, on-line).

Com o advento da moderna organização do trabalho, a preocupação do Direito do Trabalho deve estar voltada também para a saúde psíquica dos trabalhadores. Segundo Maria Aparecida Alkimin (2007, p. 30-31):

Pois uma vez que a competitividade toma outro rumo que não uma competição saudável, o trabalhador acaba por sofrer as consequências, sejam no âmbito da saúde como no âmbito do seu próprio potencial produtivo, ou seja, ocorre a queda da produção, afeta o relacionamento no ambiente de trabalho, na vida social e familiar, ocasionando possíveis doenças, afastamento do trabalho, desemprego e até mesmo invalidez ou morte. Note-se que o assédio moral impregnado na exigência de metas de produção inatingíveis pode desencadear uma série de consequências.

Em se tratando das consequências graves para a saúde mental do assediado, de acordo com Oliveira (2013, p. 139), a doutrina é assente em enumerar alguns efeitos, quais sejam:

- a) endurecimento ou esfriamento das relações no ambiente de trabalho;
- b) dificuldade de enfrentar as agressões ou interagir em equipe;
- c) dificuldades emocionais como irritação constante, falta de confiança em si, cansaço exagerado, diminuição da capacidade para enfrentar o estresse e pensamentos repetitivos;
- d) alterações do sono; dificuldade para dormir, pesadelos, interrupções frequentes do sono, insônia;
- e) alteração da capacidade de concentrar-se e memorizar (amnésia psicogênica,

- diminuição da capacidade de recordar os acontecimentos);
- f) anulação dos pensamentos ou sentimentos que relembram a tortura psicológica, como forma de se proteger e resistir;
 - g) diminuição da capacidade de fazer novas amizades; morte social: redução do afeto, sentimento de isolamento ou indiferença com respeito ao sofrimento alheio. Tristeza profunda;
 - h) sensação negativa de futuro. Vivência depressiva;
 - i) mudança de personalidade. Passa a praticar violência moral;
 - j) sentimento de culpa, pensamentos suicidas, tentativas de suicídio;
 - k) aumento do peso ou emagrecimento exagerado; distúrbios digestivos; hipertensão arterial; tremores; palpitações;
 - l) aumento de bebidas alcoólicas e outras drogas;
 - m) estresse (segundo estudos, em 47 % dos casos associados à tortura psicológica);
 - n) falta de equilíbrio quanto às manifestações emocionais, por exemplo, com crises de choro ou de raiva;
 - o) pedido de demissão;
 - p) tensão nos relacionamentos afetivos.

Daí a percepção da dimensão do impacto dessa violência velada na vida do trabalhador, ceifando-a gradativamente. Conforme Lima (2006), milhares de pessoas, especialmente os bancários, afastam-se de seus postos de trabalho devido a doenças psicológicas e psicossomáticas advindas de um sistema de gestão empresarial competitivo, desrespeitoso e indigno:

Embora algumas queixas sejam antigas, não se pode negligenciar o fato de que a introdução massiva de inovações tecnológicas no setor bancário, acompanhada de importantes mudanças na organização do trabalho e nas políticas de gerenciamento do pessoal, trouxe novos problemas que podem se traduzir em padrões diferentes de desgaste. Assim, aos fatores agressivos já identificados, vieram se somar outros, acarretando novos agravos à saúde física e mental do bancário ou reforçando aqueles já existentes. As Lesões Por Esforços Repetitivos (L.E.R.) têm sido apontadas como o exemplo maior do primeiro tipo de agravo e alguns transtornos mentais, como o Estado de Estresse Pós-traumático, a Neurastenia, os Transtornos de Adaptação, a Síndrome do Pânico, dentre outros, ilustram bem o segundo. Cabe ressaltar que todos esses quadros já estavam descritos na literatura médica e psiquiátrica há bastante tempo, mas só assumiram um caráter epidêmico no decorrer das duas últimas décadas, em função das mudanças introduzidas no setor. Estas parecem ter favorecido, sobretudo, os transtornos mentais cuja extensão e gravidade, entre os bancários, têm assumido proporções preocupantes. (LIMA, 2006, p. 59)

A origem desse quadro é facilmente encontrada nas mudanças ocorridas no setor desde a década de 1990. O que é percebido, infelizmente, é o crescimento exponencial dos casos de transtornos mentais, considerado pelo autor como epidêmico. O assédio moral desencadeia inicialmente sintomas silenciosos e discretos, considerados por Barreto (2013) como risco não visível com alcance imensurável por abordagens exclusivamente psicológicas e biológicas. Ainda segundo a autora:

[...] Devemos considerar o assédio moral como um risco não visível que gera mal-estar e reação social, causa danos psíquicos, desencadeia doenças e pode levar à morte por suicídio. A manifestação inicial dos agravos à saúde podem se manifestar pelo aumento do presenteísmo, apesar de adoecido, por sinais de ansiedade e insônia e outras manifestações subjetivas e invisíveis. Deste modo, abordagens exclusivamente psicológicas ou biológicas não conseguem apreender a amplitude e a complexidade do fenômeno e sequer sua causalidade. (BARRETO, 2013, p.13)

Os primeiros sintomas são manifestados através do choro, insegurança, ansiedade, baixa autoestima e sensibilidade excessiva. Passam a sofrer distúrbios de sono e alimentares, de concentração e de socialização. Barreto (2003) alerta que o passo seguinte é o desenvolvimento de enfermidades psíquicas, dentre as quais aparecem a depressão, o estresse patológico e as síndromes de pânico e de *burnout*. A saúde física e a mental ficam comprometidas. O paciente atinge um estágio tal de desesperança que pensa em tirar a própria vida.

Segundo Hirigoyen (2005, p.164), o assédio moral é

Uma situação traumática, e como tal, causa o estresse pós-traumático: o assédio moral deixa sequelas marcantes que podem evoluir do estresse pós-traumático, até uma sensação de vergonha recorrente ou mesmo modificações duradouras da personalidade.

Os prejuízos não param no trabalhador ou em sua família. O assédio também acarreta consequências para a organização, configurando graves prejuízos. A empresa também perde quando um funcionário torna-se desmotivado para continuar o trabalho, perde com absenteísmos e, de variadas formas, acaba transferindo para os colegas sua insatisfação.

Esse drama real desencadeia no judiciário através de ações, e principalmente no INSS, por meio da concessão de benefícios. De acordo com audiência pública, cujo tema era o adoecimento no setor bancário, realizada em Salvador e promovida pelo Ministério Público do Trabalho, disponibilizada da página da rede mundial de computadores deste mesmo órgão:

Durante a audiência foi apresentado um diagnóstico da situação, em forma de relatório, com o cruzamento de dados estatísticos, o que possibilitou traçar um panorama da situação no estado. O documento revelou que, de 2012 a 2014, o MPT recebeu 65 denúncias de assédio moral no setor e que o percentual de ações individuais na Justiça do Trabalho contra bancos saltou de 2,3% do total das ações em 2009 para 4,6% em 2016. Outro dado alarmante apresentado é o crescimento de concessão de benefícios pelo INSS a bancários por acidentes de trabalho e por adoecimento, que saltaram de pouco mais de 100 em 2010 para quase 900 em 2015 (CAMEJO, 2017, on-line).

Os impactos para saúde são nefastos. Oito em cada dez bancários declaram ter sofrido pelo menos um sintoma de problemas físicos e mentais e, em média, terem quatro sintomas concomitantes. Isso mostra que a categoria bancária encontra-se em franco processo de adoecimento e que trabalha igualmente em um ambiente de trabalho doente (BRUNO *et al.*, 2011).

O impacto no aparelho psíquico resulta de um choque sofrido com a vivência no ambiente de trabalho e a história individual do empregado, projetos, expectativas, esperanças e desejos. Em face disso, conforme pesquisa do *International Stress Management Association* (Isma-BR), nove em cada dez brasileiros no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade, do grau mais leve ao incapacitante. Metade (47%) sofre de algum nível de depressão, recorrente em 14% dos casos.

Os transtornos mentais e emocionais são a segunda causa de afastamento do serviço. Nos últimos dez anos, a concessão de auxílio-doença acidentário devido a tais males aumentou em quase em 20 vezes, segundo o Ministério da Previdência Social. Com frequência, os doentes ficam mais de 100 dias longe de suas funções. Em todo o mundo, os gastos relacionados a transtornos emocionais e psicológicos podem chegar a 6 trilhões de dólares até 2030, mais do que a soma dos custos com diabetes, doenças respiratórias e câncer, apontam estimativas do Fórum Econômico Mundial. A previsão pode ser subestimada, já que dois terços dos indivíduos não procuram auxílio médico especializado (SENDIN, 2016).

Pensa-se que as empresas hoje não se dão conta do que essas novas formas de organizar o trabalho implicam do ponto de vista psíquico e pessoal. Os modos de gestão do trabalho atuais apresentam-se como muito patógenos, porque o cinismo, por exemplo, um dos instrumentos admissíveis nesses modelos de gestão, não é nem mesmo mais dissimulado. O cinismo tornou-se um valor positivo. São organizações do trabalho que prescrevem, também, o medo em seu guia de gestão. E isso é totalmente novo e totalmente insuportável, gerando patologias mentais que crescem junto com os suicídios no próprio local de trabalho (DEJOURS, 2010).

Da ideiação para a tentativa de suicídio, explicam Santos, Siqueira e Mendes

(2010, p.932) que:

O sofrimento decorrente do trabalho se torna de tal forma insuportável que a possibilidade de morte começa a permear seus pensamentos. No início, as ideias são espaçadas, distantes, como uma possibilidade remota. Ao longo do tempo, os devaneios mórbidos começam a adquirir forma, segundo as possíveis soluções para extinguir as causas do sofrimento não se mostram factíveis. A ideia de morte começa a tornar-se cada vez mais constante, na mesma proporção em que os sentimentos de inutilidade, de desamparo e de desesperança se tornam mais fortes. A vontade de morrer está presente. Há uma confusão, entretanto. Na verdade, o que os funcionários buscam não é acabar com as próprias vidas, mas exterminar aquilo que lhes causa o sofrimento – e esse sofrimento é diretamente vinculado às violências relacionadas com o contexto do trabalho. A morte física se apresenta como o modo concreto de fazer cessar essa dor, na impossibilidade de solução menos radical. Há duas possibilidades: agir por impulso ou idealizar os possíveis meios para cometer o ato. A primeira ocorre no desespero de uma crise.

Segundo pesquisa da Universidade de Brasília (UnB), entre 1996 e 2005, 181 bancários cometeram suicídio. Em média, um bancário tenta suicídio pelo menos uma vez por dia e a cada 20 dias, um deles consuma o fato. Conforme Brief e Weiss (2002) há uma latente necessidade dos bancos atuarem preventivamente a favor da saúde e de um ambiente de trabalho digno para os seus colaboradores. As organizações são entidades que fazem parte da vida das pessoas, interferindo, inclusive, em seus pensamentos, sentimentos e ações dentro e fora do ambiente de trabalho. O inverso também pode ser afirmado, uma vez que os pensamentos, sentimentos e ações das pessoas também afetam as organizações nas quais trabalham.

O suicídio é um caminho que não tem volta. Nenhuma indenização repara uma vida interrompida. É o último estágio da dor e única forma contemplada de resolução dos problemas de quem os comete. O suicida não quer morrer, quer apenas cessar a dor. A busca por lucros incessantes não justifica a forma desumana que as organizações são administradas imputando sofrimentos, ora físicos, ora psicológicos aos seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das faces mais marcantes da lógica atual do sistema financeiro é a da pressão: pressão por resultados, pela manutenção do emprego e do *status* social e por dedicação integral à empresa. Por mais que os empregados e, sobretudo os gerentes, se esforcem em alcançar um patamar de perfeição, sacrificando, inclusive, suas vidas pessoais, permanece a sensação de que este patamar sempre se afasta através da constituição de novas demandas, novas metas e requisitos cada vez mais difíceis de serem cumpridos, restando a sensação de um dever parcialmente cumprido, de fracasso e impotência.

Ainda que todas as exigências sejam cumpridas, isso não se configura em estabilidade de emprego ou função, no caso dos bancos públicos, pois em ciclo posterior, uma meta não cumprida poderá ocasionar demissão ou descomissionamento, conforme as animosidades do momento.

O assédio moral representa um atentado à dignidade pessoal, moral e profissional do trabalhador, desencadeando dano psíquico e até material. O primeiro, em razão do desgaste emocional e pressão psicológica engendrados na vítima do assédio, e o segundo porque a vítima poderá desencadear uma doença, com redução da remuneração devido ao afastamento do trabalho ou até mesmo com o desligamento da empresa. A sociedade também padece dos males do assédio, pois este conduz ao desemprego ou ao afastamento por motivo de doença, representando um encargo para o Estado, cujo preço é pago pela sociedade.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma compreensão de como ocorre o assédio moral e o assédio moral organizacional no setor bancário, ao verificar rotinas e vivências por meio de situações reais relatadas em livros e reportagens, sendo possível observar como os modelos abusivos de gestão e o estresse estão incorporados, além de uma reflexão acerca dos malefícios para a vida e saúde do trabalhador.

O estudo também permitiu verificar como o ordenamento jurídico nacional ampara o tema. De modo geral, os autores estudados conceituam o assédio com uma estrutura análoga: condutas abusivas repetidas sistematicamente que atentam contra a dignidade humana. As formas e os elementos são os mesmos; vê-se essa realidade em diferentes instituições do setor nos diversos relatos. Tal fato, portanto, sinaliza uma cultura organizacional.

Diante deste contexto, e após verificar a legislação disponível para tratar o tema, ficou evidente a necessidade de tipificação específica de âmbito nacional com foco na prevenção restando os atos ilícitos. Desmistificar a questão do assédio moral no ambiente de

trabalho, partindo de um setor específico e adentrando em sua realidade, faz-se necessário para a conscientização desse mal e incentiva o debate comprometido, pois enquanto houver vítimas o tema não poder ser esquecido.

REFERÊNCIAS

- ALKIMIN, M. A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2007.
- AMAZONAS E RORAIMA. Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região. 2ª Turma. RO nº 0011402- 40.2013.5.11.0051. Rel. Solange Maria Santiago Morais. Manaus, 03 out. 2016. Disponível em: <<https://trt-11.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/407083851/114024020135110051/inteiro-teor07083855?ref=juris-tabs>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- ANDREWS, S. **Stress a seu favor: como gerenciar sua vida em tempos de crise**. São Paulo: Ágora, 2003.
- ARAUJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARRETO, M. Assédio moral: trabalho, doenças e morte. In: BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (Org.). **Compreendendo o assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 2013. p. 13-26. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/biblioteca/biblioteca-digital/publicacao/detalhe/2013/3/seminario-compreendendo-o-assedio-moral-no-trabalho-palestras-proferidas>>. Acesso em: 03 out. 2018.
- BARRETO, M. **Violência, saúde e trabalho - uma jornada de humilhações**. São Paulo: EDUC, 2003.
- BARROS, A. M. **Curso de Direito do trabalho**. 9 ed. São Paulo: LTr, 2013.
- BAUER. Moisés Evandro. **Doenças associadas ao estresse crônico**. Revista Ciência Hoje, Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, v. 30, n. 179, jan. 2002.
- BELO HORIZONTE. 8ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte. Processo nº 01824-2014-008-03-00-5. Relator: Juiz Fabiano Fernandes Luzes. Belo Horizonte, 25 out 2016. Disponível em:<http://as1.trt3.jus.br/consulta/detalheProcesso1_0.htm;jsessionid=5814ABD512344C55567F9D2773FF32F6.vm-jb5-prd-a?conversationId=4231076>. Acesso em: 08 set. 2018.
- BRASIL, CLT. Decreto Lei nº 5.452, de 01 de Maio de 1943.
- BRASIL, **Código Civil**. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 10 set. 2018
- BRASIL, **Código Penal**. Decreto-Lei 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm>. Acesso em: 10 set. 2018
- BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988, atualizada até a Emenda Constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016.

BRASIL. EVANDRO DINIZ COTTA. (Org.). **Adoecimento Mental e Trabalho**. Brasília: Secretaria de Previdência, 2017. Disponível em: <<http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

BRASIL, Lei nº 11.948, de 16 junho de 2009. Constitui fonte adicional de recursos para ampliação de limites operacionais do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Poder Legislativo, Brasília, DF. 17 jun. 2009. Seção 1, p. 4.

BRASIL, Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13467-13-julho-2017-785204-publicacaooriginal-153369-pl.html>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL, Lei Orgânica da Saúde. Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>. Acesso em: 10 out. 2018.

BRASIL, Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 37. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumario.asp?sumula=196>>. Acesso em: 18 out. 2018

BRASIL, Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 227. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/docs_internet/revista_eletronica/stj_revista_sumulas-2011_17_capSumula227.pdf>. Acesso em: 15 out. 2018.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Súmula nº 387. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/menuSumarioSumulas.asp?sumula=4062>>. Acesso em: 15 set. 2018.

BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho, 1ª Turma. Ac. nº 3.879 RR - 7.642/86. Rel. Min. Marco Aurélio Mendes de Faria Mello, Brasília, 09 nov. 1987.

BRASIL, Tribunal Superior do Trabalho, 1ª Turma. RR. 562158/1999, Rel. Ministro convocado Vieira de Mello Filho, Brasília, 08 ago. 2003.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect at work. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 279-307, 2002. Disponível em <<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>>. Acesso em 15 set. 2018.

BRUNO, Walcir Previtalo. Bancários não são máquinas. In: SZNELWAR, Laerte Idal. **Saúde dos bancários**. São Paulo: Editora Gráfica Atitude Ltda, 2011. p. 21-31.

BULOS, U. L. **Constituição Federal anotada**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CALVO, Adriana. **Manual de direito do trabalho** / Adriana Calvo. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

CAMEJO, E. Adoecimento no setor bancário é tema de audiência pública em Salvador. **Ministério do Trabalho**, Brasília, 30 out. 2017. Disponível em:

<<http://trabalho.gov.br/noticias/5184-adoecimento-no-setor-bancario-e-tema-de-audiencia-publica>>. Acesso em: 23 set. 2018.

CARELLI, R. L. Direitos Constitucionais sociais e os Direitos Fundamentais: são os direitos sociais constitucionais direitos fundamentais? **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, São Paulo: RT, v. 42, p. 252-308, jan./mar. 2003.

CARLSON, N. R. **Fisiologia do comportamento**. São Paulo: Editora Manole, 2002.

CEARÁ, Lei nº 15.036, de 18 de novembro de 2011. Dispõe sobre o assédio moral no âmbito da administração pública estadual e seu enfrentamento, visando a sua prevenção, repreensão e promoção da dignidade do agente público no ambiente de trabalho, e dá outras providências. Disponível em: <<https://bela.ce.gov.br/index.php/legislacao-do-ceara/organizacao-tematica/trabalho-administracao-e-servico-publico/item/2636-lei-n-15-036-de-18-11-11-do-25-11-11>>. Acesso em: 10 set. 2018.

CERQUEIRA, V. S. **Assédio moral organizacional nos bancos**. 2012. 270 f. Dissertação (Mestrado em Direito do Trabalho) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CESARINO, Cristiano Ferreira. **Administração da Produção e Operações I**. 2016. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/CristianoFerreiraCesarino/material-administracao-da-producao-e-operacoes-i>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente de moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTRAF-CUT. **Adoecimento mental na rotina bancários**. Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região, 14 fev. 2017. Disponível em: <<http://spbancarios.com.br/02/2017/adoecimento-mental-na-rotina-bancarios>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

CORRÊA, H. L. **Teoria geral da administração**: abordagem histórica da gestão de produção e operações. São Paulo: Atlas, 2003.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 1991.

DEJOURS, C. Désolation et harcèlement moral. **Le Monde**, [s.l.], p.10, 10 abr. 2001.

DEJOURS, Christophe.; BÈGUE, Florence. **Suicídio e trabalho: o que fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DELBONI, T. H. **Vencendo o Stress**. São Paulo: Makron Books, 1997.

DELGADO, M. G. **Curso de Direito do trabalho**. 3 ed. São Paulo: LTr, 2004.

ESPÍRITO SANTO, Tribunal Regional do Trabalho da 17ª região. Ac. nº 7660/2002 RO-1315.2000.00.17.00-1. Rel. Sônia das Dores Dionísio. Vitória, 09 set. 2002.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro:

Qualitymark, 1992.

GUEDES, M. N. **Terror Psicológico no Trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

GUIMARÃES, L. A. M.; RIMOLI, A. O. "Mobbing" (assédio psicológico) no trabalho: uma síndrome psicossocial multidimensional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n.2, p.183-191, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a08v22n2.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2018.

HIRIGOYEN, M. F. Tradução de Maria Helena Kühner. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 6 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

HIRIGOYEN, M. F. Tradução de Rejane Janowitz. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2005.

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

JORNAL DA AFUBESP: **Ex- funcionário do banco ganha indenização por danos morais**. São Paulo, 21 jun. 2005. Disponível em: <<http://afubesp.org.br/wp-content/uploads/2017/07/709.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

JORGE, V. A; ALBAGLI, S. Papel da informação na área da qualidade: do fordismo ao capitalismo cognitivo. **Transinformação**, Campinas, v. 27, n. 3, p.245-253, dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0103-37862015000300006>>. Acesso em: 06 set. 2018.

KANNER, A. D.; COYNE, J. C.; LAZARUS, R. S. Comparasion of two modes of stress measurement: daily hassles and uplifts versus major life events. **Journal of Behavioral Medicine**, [s.l.], v. 4, n. 1, p. 1-39, 1981.

LEYMANN, H. **Mobbing: La persécution au travail**. Paris: Seuil, 1996.

LIMA, M. E. A. Os problemas de saúde na categoria bancária: Considerações acerca do estabelecimento do nexo causal. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 57-68, jan./jun. 2006. Disponível em: < <http://www.boletimdasaude.rs.gov.br/conteudo/1355/os-problemas-de-saude-na-categoria-bancaria:-consideracoes-acerca-do-estabelecimento-do-nexo-causal>>. Acesso em: 10 set. 2018.

LIPP, M. E. N. (Org.). **O stress está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 1999.

MACIEL, R. H. *et al.* Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 117-128, set./dez. 2007.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MARANHÃO, Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, 1ª turma. MA nº 772200801616005 - 00772-2008-016-16-00-5. Rel. Emmanuel Teófilo Furtado, São Luiz, 05 mar. 2012, Disponível em <<https://trt16.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/19564286/772200801616005-ma-00772-2008-016-16-00-5>>. Acesso em 15 set. 2018.

MARINS, L. **Livre-se dos “Corvos”**: cuidado com os “sugadores de energia”. São Paulo: Harbra, 2003.

MARSHALL JUNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MATTA, Vilela da; VICTORIA, Flora. **Livro de Metodologia Formação de Coaches: Personal & Professional Coaching**. São Paulo: Maxmus, 2016.

MENEZES, C. A. C. Assédio moral. **Revista do TST**, Brasília, v. 68, n. 3, p. 189-195, jul./dez. 2002. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/70732/009_menezes.pdf?sequencia=1>. Acesso em: 10 set. 2018.

MORAES, A. **Direito constitucional**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Areas of work in occupational safety and health**. Disponível em: <<http://www.ilo.org/safework/areasofwork/lang--en/index.htm>>. Acesso em: 20 set. 2018.

OLIVEIRA, E. S. Assédio moral: sujeitos, danos à saúde e legislação. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 2, n. 16, p. 128-147, mar. 2013.

OLIVEIRA, F. C. Ministério Público recebe denúncia de sindicalistas e investiga se HSBC espionou bancários em licença médica. **Agência Brasil**, Brasília, 18 jul. 2012. Disponível em: <<http://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil/noticia/2012-07-18/ministerio-publico-recebe-denuncia-de-sindicalistas-e-investiga-se-hsbc-espionou-bancarios-em-licenca>>. Acesso em: 23 set. 2018.

Organización Mundial de la Salud. Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. Serie Protección de la Salud de los Trabajadores, n. 4. Ginebra, 2004

ORTEGA, R. Trabalho que adocece e mata. **Bancários de Curitiba e região**, Curitiba, 5 fev. 2018. Disponível em: <<http://www.bancariosdecureitiba.org.br/noticias-interna/5/geral/29225/trabalho-que-adocece-e-mata>>. Acesso em: 03 out. 2018.

PAPARELLI, R. Desgaste mental de bancários no mundo das fusões. In: SZNELWAR, L. I. **Saúde dos bancários**. São Paulo: Publisher Brasil: Ed. Gráfica Atitude, 2011. p. 231-247.

PARANÁ, Tribunal Regional do Trabalho da 9ª região. Ac. 00549/2004 PR-09329-2002-004-09-00-2. Rel. Marlene T. Fuverki Suguiatsu. Curitiba, 23 jan. 2004.

PARANHOS FILHO, Moacyr. **Gestão da Produção Industrial**. Curitiba: Ibpe, 2007.

REALE, M. **Lições preliminares de direito**. 18 ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

SALADINI, A. P. S. Trabalho, Medo e Sofrimento: Considerações Acerca do Assédio Moral. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 2, n. 16, p. 72-88, mar. 2013.

SANTANA, Eduardo. **Segundo OMS, 90% da população mundial sofre com estresse: Considerada o mal do século, doença está associada a outras como o câncer**. Disponível em: <<https://www.tribunapr.com.br/arquivo/vida-saude/segundo-oms-90-da-populacao-mundial-sofre-com-estresse>>. Acesso em: 12 fev. 2012.

SANTOS, E. **Fiscalização autua Santander em R\$ 5,3 milhões por descumprir leis trabalhistas**. Ministério do Trabalho, Brasília, 11 set. 2018. Disponível em <<http://trabalho.gov.br/noticias/6398-fiscalizacao-autua-santander-em-r-5-3-milhoes-por-descumprir-leis-trabalhistas>>. Acesso em: 23 set. 2018.

SANTOS, M. A. F. **Patologia da solidão: o suicídio de bancários no contexto da nova organização do trabalho**. 2009. 239 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4266/1/2009_MarceloAugustoFinazziSantos.pdf>. Acesso em: 03 out. 2018.

SANTOS, M. A. F.; SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. **Tentativas de Suicídio de Bancários no Contexto das Reestruturações Produtivas**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 5, p. 925-938, set./out. 2010. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/792/789>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SÃO PAULO, Lei nº13.288, de 10 de janeiro de 2002. **Dispõe sobre a aplicação de penalidades à prática de "assédio moral" nas dependências da Administração Pública Municipal Direta e Indireta por servidores públicos municipais**. Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article62>>. Acesso em: 14 out 2018.

SÃO PAULO, Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região, Ac. 05807/2003 RO 17112001-111-15-00-9, Rel. Mariane Khayat Fonseca do Nascimento, Campinas, 21 mar. 2003.

SARAIVA, **Vade Mecum**. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Livia Céspedes e Fabiana Dias da Rocha. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SAVIOLI, Gisela. **Desafio do bem**. São Paulo: Edições Loyola, 2016. 150 p.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. Edição original publicada por McGraw – Hill Book Company, Inc. 1956.

SENDIN, T. Precisamos falar sobre estresse. **Revista Exame**. São Paulo: 13 mai. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SOBOLL, L. A.; JOST, R. C. F. Assédio Moral no trabalho: uma patologia da solidão usada como estratégia de gestão organizacional. In: SZNELWAR, L. I. **Saúde dos bancários**. São

Paulo: Publisher Brasil: Ed. Gráfica Atitude, 2011. p. 249-262.

SOBOLL, L. A. P. **Assédio moral organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOBOLL, L. A. P. **Violência psicológica e assédio moral no trabalho bancário**. 2006. 230 f. Tese (Doutorado em Medicina) – Faculdade de Medicina, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TREFF, Marcelo. **O Alto Nível de Estresse e a Responsabilidade das Empresas**. 2016. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/ipcs-na-midia/o-alto-nivel-de-estresse-e-a-responsabilidade-das-empresas/>>. Acesso em: 11 nov. 2018.

VAINSENER, Semira Adler. **Algodão**. 2009. Disponível em: <http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/index.php?option=com_content&view=article&id=361>. Acesso em: 11 nov. 2018.

ZANINI, M.T. **Confiança – O principal ativo intangível de uma empresa**. São Paulo: Elsevier, 2007.