

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS

Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos¹

1. Introdução; 2. Assédio moral laboral: contornos conceituais; 3. Assédio moral organizacional: uma proposta de conceituação; 4. Elementos caracterizadores do assédio moral organizacional; 5. A influência da tecnologia na nova organização do trabalho; 6. O assédio moral organizacional nos bancos; 7. Conclusões; Referências.

RESUMO

As instituições bancárias são fortemente marcadas por práticas de assédio moral organizacional. Com a redução dos postos de trabalho operada pela automatização das instituições financeiras, o trabalhador vê-se obrigado a se submeter às condições de exploração, aos abusivos métodos de gestão e à violência psicológica ocasionada, principalmente, pelas constantes pressões. Em nome dos resultados e do lucro, as instituições financeiras forçam o bancário a laborar num ritmo excessivo, mediante o cumprimento de metas exageradas, que, caso não sejam cumpridas, expõem o empregado às mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização. O bancário sofre diversas consequências na sua saúde física e psíquica, comprometendo as suas relações laborais, sociais e familiares. Nessa senda, o presente artigo busca examinar o assédio moral organizacional no setor bancário, destacando a influência da tecnologia da informação na organização laboral dos bancos, além de apontar os contornos conceituais e os elementos caracterizadores dessa nova modalidade assediadora.

Palavras-chave: Organização do trabalho; Assédio moral organizacional; Instituições bancárias.

1. INTRODUÇÃO

O século XXI marca uma nova sociedade e uma nova organização do trabalho. O desenvolvimento da tecnologia da informação transformou as relações sociais e também o modo de execução do labor. Por meio da robótica e da informática,

¹ Mestra em Direito Público pela Universidade Federal da Bahia. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia. Graduada em Direito, com Láurea Acadêmica, pela Universidade Federal da Bahia. Professora do Curso de Pós-Graduação em Direito e Processo do Trabalho da Estácio/CERS.

tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A nova organização do trabalho, balizada pelo desenvolvimento tecnológico e informacional, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições laborais. Ao mesmo tempo em que as inovações tecnológicas permitiram que homens e mulheres aumentassem a produção de mercadorias com mais qualidade e menos esforço, houve a intensificação das exclusões e discriminações que ocorrem dentro e em torno da força de trabalho.

Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos de produção, sofrem cada vez mais com o estresse, com as exigências de metas abusivas, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. Pressão para atingir metas, sobrecarga e ritmo excessivo de trabalho, segregação dos empregados, sistema de premiações, divisão de tarefas, estratégias de controle e extrapolação da jornada de trabalho são alguns traços característicos dessa nova organização do trabalho. É nesse contexto que emerge o assédio moral organizacional.

Nas instituições bancárias essa realidade não é diferente. Com a redução dos postos de trabalho operada pela automatização das instituições financeiras, o trabalhador vê-se obrigado a se submeter às condições de exploração, aos abusivos métodos de gestão e à violência psicológica ocasionada, principalmente, pelas constantes pressões.

Em nome dos resultados e do lucro, as instituições financeiras forçam o bancário a laborar num ritmo excessivo, mediante o cumprimento de metas exageradas, que, caso não sejam cumpridas, expõem o empregado às mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização. A concorrência entre os colegas de trabalho é acirrada e o meio ambiente laboral torna-se cada vez mais hostil e violento. O bancário sofre diversas consequências na sua saúde física e psíquica, comprometendo as suas relações laborais, sociais e familiares.

Nesse sentido, o presente artigo objetiva estudar o assédio moral organizacional no setor bancário, nova modalidade assediadora que acarreta inúmeras e graves consequências para a saúde mental do trabalhador.

2. ASSÉDIO MORAL LABORAL: CONTORNOS CONCEITUAIS

O assédio moral é um fenômeno enraizado no mundo do trabalho desde os primórdios da sociedade. Entretanto, somente a partir da década de 80, ampliaram-se as discussões e pesquisas acadêmicas, em especial por juristas, médicos, psicólogos e estudiosos da saúde do trabalhador.

A figura do assédio moral foi utilizada pela primeira vez na área da Biologia, mediante pesquisas realizadas por *Konrad Lorez*, na década de 60, acerca do comportamento de um grupo de animais de pequeno porte físico em face da ameaça de um único animal de grande porte.² Na sua obra *Sobre la agresión: el pretendido mal*, Konrad Lorez aborda o instinto da agressão, comum entre os animais e os homens³. O comportamento adotado pelo grupo de animais, através de intimidações e atitudes agressivas coletivas, principalmente fazendo de presa os animais que os ameaçam, Konrad Lorez denominou de *mobbing*, traduzido por ele como *hostigamiento* ou *acosamiento*, que significa perseguição.⁴

Posteriormente, na década de 70, o médico sueco *Peter Paul Heinemann* utilizou os estudos de Lorez para descrever o comportamento agressivo de crianças com relação a outras dentro das escolas. Para tanto, tomou emprestado da etologia a denominação *mobbing*, vocábulo inglês que significa maltratar, atacar, perseguir.⁵

Na seara laboral, os estudos sobre assédio moral iniciaram-se com as investigações de *Heinz Leymann*, doutor em psicologia do trabalho, alemão, radicado na Suécia, que, em 1984, publicou um pequeno ensaio científico intitulado *National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm* sobre as consequências do

² ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009, p. 17.

³ Segundo Konrad Lorez, “si uno pudiera ver sin prejuicios al hombre contemporáneo, en una mano la bomba de hidrógeno y en el corazón el instinto de agresión heredado de sus antepasados los antropoides, producto aquélla de su inteligencia e incontrolable éste por su razón, no le auguraría larga vida”. (LORENZ, Konrad. **Sobre la agresión: el pretendido mal**. 8. ed. Madrid: Siglo XXI Editores, 2005, p. 60)

⁴ “Son sobre todo los animales que vivem en sociedade los que doquiera lo encuentren atacan al animal de presa que lo amenaza. Los ingleses llama a eso mobbing, que se puede traducir por hostigamiento o, mejor, acosamiento. Así se agrupan las cornejas e otras aves para acosar al buho, el gato o cualquier otro carnívoro nocturno cuando lo ven de día”. (LORENZ, Konrad. **Sobre la agresión: el pretendido mal**. 8. ed. Madrid: Siglo XXI Editores, 2005, p. 34)

⁵ CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2012, p. 20.

mobbing na esfera neuropsíquica de pessoas expostas a humilhações no ambiente de trabalho.⁶

No Brasil, os debates em torno do assédio moral desenvolveram-se a partir de 2000, com a tradução do livro de *Marie-France Hirigoyen*, psiquiatra francesa, e com a defesa da dissertação de mestrado da médica *Margarida Barreto*, na área de psicologia social. Ressalta-se que o sítio eletrônico www.assediomoral.org.br, fundado em 2001, foi um importante marco no processo de divulgação e conscientização.⁷

Marie-France Hirigoyen conceitua 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 o clima de trabalho”.⁸

Márcia Novaes Guedes, por sua vez, assinala que o assédio moral corresponde a “atitudes humilhantes, repetidas, que vão desde o isolamento, passam pela desqualificação profissional e terminam na fase de terror, em que se verifica a destruição psicológica da vítima”.⁹

Rodolfo Pamplona Filho, Adriana Wyzkowski e Renato Barros conceituam o assédio moral como “um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do ambiente de trabalho por meio do ataque à sua dignidade, podendo ser comprometidos, em decorrência de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito à integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, dentre outros”.¹⁰

Lis Soboll e Roberto Heloani, por seu turno, entendem por assédio moral “uma situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros. Tem como propósito destruir, prejudicar, anular

⁶ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003, p. 27.

⁷ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional: uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 18.

⁸ HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 17.

⁹ GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003, p. 33.

¹⁰ WYZKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direito fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014, p. 117.

ou excluir e é direcionado a alvos escolhidos (uma ou mais pessoas em especial). Caracteriza-se por sua natureza agressiva, processual, pessoal e mal-intencionada”.¹¹

Nesse sentido, a partir das contribuições doutrinárias e acadêmicas, pode-se conceituar o assédio moral laboral como: *a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador, comprometendo o exercício do labor e, até mesmo, a convivência social e familiar.*

3. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA DE CONCEITUAÇÃO

O assédio moral, conforme anteriormente conceituado, é a tortura psicológica perpetrada por um conjunto de ações ou omissões, abusivas e intencionais, praticadas por meio de palavras, gestos e atitudes, de forma reiterada e prolongada, que atingem os direitos fundamentais do trabalhador.

Nos últimos anos, entretanto, foi detectada uma nova forma de assédio moral. Trata-se do assédio moral organizacional, que está relacionado com práticas de gestão e que alcança um grande número de trabalhadores. Esse tipo de assédio tem como principal objetivo extrair o máximo de produtividade dos empregados, estimulando o isolamento, o egoísmo e a desunião, além de impedir a instituição da solidariedade entre os mesmos.

Conforme conceito proposto por Adriane Reis de Araújo, configura o assédio moral organizacional:

O conjunto de condutas abusivas, de qualquer natureza, exercido de forma sistemática durante certo tempo, em decorrência de uma relação de trabalho, e que resulte no vexame, humilhação ou constrangimento de uma ou mais vítimas com a finalidade de se obter o engajamento subjetivo de todo o grupo às políticas e metas da administração, por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, podendo resultar em danos morais, físicos e psíquicos.¹²

Desse modo, segundo a autora, o assédio moral organizacional funciona como um instrumento de gestão e de normatização da conduta dos trabalhadores, possibilitando o engajamento e controle de todo o pessoal, a fim de implementar o

¹¹ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 21.

¹² ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012, p. 76.

ritmo e a qualidade da produção, sem que qualquer reivindicação das condições de trabalho seja intentada.¹³

Lis Soboll e Thereza Gosdal conceituam o assédio moral organizacional como:

Um conjunto sistemático de práticas reiteradas, inseridas nas estratégias e métodos de gestão, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos, para que sejam alcançados determinados objetivos empresariais ou institucionais, relativos ao controle do trabalhador (aqui incluído o corpo, o comportamento e o tempo de trabalho), ou ao custo do trabalho, ou ao aumento de produtividade e resultados, ou à exclusão ou prejuízo de indivíduos ou grupos com fundamentos discriminatórios.¹⁴

O assédio organizacional, consoante lição de Lis Soboll, corresponde a um processo no qual a violência está inserida nos aparatos, nas estruturas e nas políticas organizacionais ou gerenciais da empresa, políticas estas que são abusivas e inadequadas e que possuem o propósito de exercer o gerenciamento do trabalho e do grupo, visando produtividade e controle organizacional.¹⁵

Nesse sentido, com base nas definições acima apresentadas, formula-se a seguinte proposta de conceituação: *o assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.*

4. ELEMENTOS CARACTERIZADORES DO ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

O assédio moral organizacional apresenta os seguintes elementos caracterizadores: abusividade da conduta, habitualidade, contexto organizacional ou gerencial, natureza coletiva do público alvo, finalidade institucional e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador.

¹³ Ibid., p. 78.

¹⁴ GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira, et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009, p. 37.

¹⁵ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 21.

A *abusividade* reside na extrapolação dos limites do poder diretivo patronal e na forma perversa e agressiva com que as condutas são praticadas. A título de exemplo, Lis Soboll e Thereza Gosdal identificam as seguintes práticas abusivas: a) cumprimento de metas exageradas; b) tempo de banheiro controlado; c) imposição e controle do que deve ser dito ao cliente; d) impossibilidade de apresentação de atestados médicos; e) desqualificação do trabalhador, do seu discurso e das suas ações; f) utilização de técnicas de humilhação e perseguição como estratégia para o estímulo de vendas, em especial através da ridicularização pública dos empregados ou equipes que vendem menos ou não alcançam as metas.¹⁶

Ressalta-se que o mecanismo assediador mais peculiar do assédio moral organizacional consiste na imposição de metas exageradas ou, até mesmo, inatingíveis ao trabalhador e na conseqüente imposição de “prendas” diante do inadimplemento dessas metas.

Além da abusividade da conduta, para que o assédio moral organizacional seja configurado, faz-se necessária a *habitualidade*, ou seja, a reiteração e prolongamento no tempo dos atos assediadores. A violência psicológica organizacional deve ser, portanto, regular, sistemática e perdurar no tempo.

Outro elemento caracterizador do assédio moral organizacional consiste no *contexto institucional ou geracional* em que as atitudes assediadoras estão inseridas. Assim, figura-se imprescindível que tais práticas estejam inseridas nas estratégias e métodos de gestão, nos aparatos e políticas gerenciais e na divisão do trabalho da empresa.

A *natureza coletiva do público alvo* também caracteriza o assédio moral organizacional, tendo em vista que essa modalidade de assédio sempre é coletiva *lato sensu*, pois atinge os trabalhadores na perspectiva individual homogênea, coletiva e difusa.

Verifica-se a dimensão individual homogênea do assédio moral organizacional quando as condutas agressivas, estruturadas via política organizacional da empresa, são direcionadas para alvos determinados a partir de um perfil, como, por exemplo, todas as gestantes da empresa, todos os trabalhadores acidentados, todos os

¹⁶ GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira, et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009, p. 38.

trabalhadores que a empresa deseja despedir, mas não quer arcar com os custos da dispensa sem justa causa.¹⁷

A dimensão coletiva em sentido estrito do assédio moral organizacional se configura no momento em que todos os trabalhadores de determinada empresa são agredidos indistintamente pelas condutas abusivas ligadas à política empresarial. O mesmo raciocínio vale para determinados grupos ou setores que passam a ser perseguidos pela gestão da empresa.

No que se refere à dimensão difusa, deve-se compreender além de todos os trabalhadores indiscriminadamente atingidos pelas condutas assediadoras, os seus amigos, vizinhos e familiares, cujos laços sociais, diante do assédio, restam seriamente comprometidos, assim como os trabalhadores que venham a ser admitidos futuramente pela empresa.

Outro traço característico dessa modalidade assediadora diz respeito à sua *finalidade institucional*, qual seja, promover atitudes gerenciais abusivas oriundas de uma organização que estimula a competitividade e que está estruturada sobre uma dose significativa de perversidade, além de envolver exigências desmedidas, como o cumprimento de metas inatingíveis.¹⁸

Podem ser apontadas como finalidades institucionais: a) aumento da produtividade; b) diminuição ou redução dos custos; c) controle dos empregados; d) exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, forçando pedidos de demissão e desoneração de verbas rescisórias; e) coibição da formação de demandas individuais e coletivas; f) controle do tempo e dos métodos de trabalho; entre outros.¹⁹

Por fim, outro componente essencial do assédio moral organizacional consiste na *agressão à dignidade da pessoa humana e à integridade física e mental do trabalhador*. Além disso, esse modalidade assediadora atinge, também, outros direitos fundamentais e sociais, entre os quais se destaca: o direito ao trabalho; o direito à

¹⁷ SOBOLL, Lis Andrea Pereira; EBERLE, André Davi, et al. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009, p. 19.

¹⁸ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 23.

¹⁹ GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira, et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009, p. 37.

imagem, vida privada, intimidade e honra; o direito ao meio ambiente de trabalho saudável e seguro; o direito à igualdade nas relações de emprego, direito este, inclusive, que impede a prática de atitudes discriminatórias; o direito à saúde; o direito ao lazer; o direito à liberdade de manifestação do pensamento; o direito à liberdade religiosa; e o direito à liberdade de associação profissional ou sindical.

5. A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA NOVA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Com o advento das novas tecnologias, relacionadas principalmente à robótica e à informática, bem como à introdução de novas formas de organização e gestão do trabalho, esperava-se que houvesse um desenvolvimento nas relações laborais e uma melhoria nas condições de trabalho, elevando-se a qualidade de vida do trabalhador. Todavia, não foi isso o que ocorreu.

A organização do trabalho, como bem explica João Batista Ferreira, se desdobra em duas dimensões, quais sejam: a divisão do trabalho e a divisão dos homens. A divisão do trabalho corresponde à divisão de tarefas e à repartição do modo operatório prescrito. A divisão dos homens, por sua vez, consiste na divisão das relações de poder e no desenho do sistema hierárquico.²⁰ A organização do trabalho engloba, assim, uma organização horizontal, representada pela divisão de tarefas, e uma organização vertical, relacionada com o escalonamento hierárquico de poder.

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

Marie-France Hirigoyen aponta como principais características dessa nova organização laboral o estresse, a má comunicação, a padronização e a falta de reconhecimento. Com relação ao estresse, pontua a autora que o excesso de trabalho não é o responsável pelo assédio moral, mas sim o ambiente de trabalho no qual não existem regras internas, nem para comportamentos nem para métodos, e o poder dos

²⁰ FERREIRA, João Batista. Violência e assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 116.

chefes não tem limites. Além disso, a evolução das novas tecnologias obriga os trabalhadores a se enquadrarem constante e rapidamente às inovações informacionais, levando “a uma robotização das pessoas”.²¹

A má comunicação, por sua vez, interfere negativamente nas relações entre os trabalhadores. Seja na comunicação verbal, seja através de e-mails, fala-se depressa e vai-se direto ao essencial. Ademais, as novas tecnologias pressupõem a utilização de uma linguagem “técnica” e “codificada”, que exclui os não iniciados. A comunicação mais rápida, em verdade, disfarça a incapacidade desses novos métodos de melhorar as relações interpessoais.²² A padronização e a falta de reconhecimento, por outro lado, violam a liberdade de manifestação do pensamento do trabalhador, forçando-o, muitas vezes, a perder sua identidade.²³ As diferenças não são aceitas e as diversidades cada vez menos toleradas.

Exige-se da pessoa uma personalidade resiliente, ou seja, que resiste às adversidades, adaptando-se a um meio ambiente de trabalho perverso, haja vista que “mesmo depois de 'queimada', tal como no mito de fênix, é capaz de renascer das próprias cinzas, como se nada tivesse ocorrido, e continuar colaborando para a produção”.²⁴

Nessa senda, infere-se que as inovações tecnológicas e informacionais transformaram a sociedade e a organização do trabalho. Por meio da robótica e da informática, tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A nova organização laboral, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições de trabalho. Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos, sofrem cada vez mais com o estresse, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. O assédio moral encontra no sujeito pós-moderno perverso e na estrutura empresarial desumana terreno fértil para o seu desenvolvimento, consolidando-se a cada dia nessa nova organização laboral.

²¹ HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002, p. 188-190.

²² Ibid., p. 192.

²³ Ibid., p. 198-199.

²⁴ HELOANI, Roberto. Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer? In: BARRETO, Margarida; NETTO, Nilson Berenchein; PEREIRA, Lourival Batista. **Do assédio moral à morte em si**: significados do suicídio no trabalho. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011, p. 261.

6. O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL NOS BANCOS

Com as inovações tecnológicas, visualizou-se um remodelamento da organização do trabalho bancário, sem a respectiva melhoria das condições laborais. Com a redução dos postos de trabalho operada pela automatização das instituições bancárias e financeiras, o trabalhador vê-se obrigado a se submeter às condições de exploração, aos abusivos métodos de gestão e à violência psicológica ocasionada, principalmente, pelas constantes pressões. O assédio moral organizacional emerge nesse contexto.

A cartilha elaborada pela Coordenadoria Nacional de Promoção de Igualdade de Oportunidades e Eliminação de Discriminação no Trabalho – Coordigualdade, do Ministério Público do Trabalho, aponta algumas características da organização laboral bancária que propiciam a prática do assédio moral:

- estrutura hierarquizada;
- burocracia excessiva;
- forte pressão por produtividade (cotas e investimentos);
- metas que desconsideram a situação econômica conjuntural/estrutural;
- baixa importância dada pela empresa à relação profissional/cliente;
- discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, registrada em cartões de ponto (os funcionários encerram suas atividades na sua própria senha e permanecem trabalhando “logados” em outras senhas fornecidas pela gerência com a finalidade de evitar deixar vestígios da sobrejornada);
- políticas de demissão (PDVs) e de transferências para agências mais distantes dentro da mesma localidade;
- tratamento hostil dispensado pelos gestores dos estabelecimentos bancários e pelos demais colegas aos empregados convalescentes;
- exigência de um perfil (que pode ser estético ou baseado em uma análise da vida pregressa do empregado etc.);
- resistência ao engajamento sindical, com criação de entraves;
- insegurança nas agências bancárias, com casuística de agressões físicas e psicológicas decorrentes de constantes assaltos;
- processo de qualificação permanente;
- progressão na carreira vinculada ao cumprimento de metas;
- políticas institucionais de competição entre os bancários;
- institucionalização de um padrão de comportamento dos bancários pautado nas seguintes premissas: ser amável, comunicativo, ter disposição para vender produtos, fidelizar clientes.²⁵

Independentemente da posição hierárquica, o trabalhador bancário é monitorado através de sistemas informatizados de identificação do operador. Além do

²⁵ MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013, p. 10.

controle da jornada de trabalho, o sistema automatizado computa as tarefas realizadas e os resultados obtidos por determinado trabalhador, haja vista que, tanto em bancos públicos, como privados, o trabalho é operacionalizado por intermédio de um “sistema computadorizado” acessado por meio do número de matrícula do bancário. Assim, torna-se possível controlar a jornada e a produtividade instantânea e permanente do trabalhador.²⁶

Esse tipo de controle, como sinaliza Lis Soboll, é constante, sutil, onipresente e persistente no tempo, registrando todas as vendas realizadas. Ademais, as avaliações de desempenho ficam arquivadas nesse sistema, podendo ser acessadas por outros profissionais, a depender da posição hierárquica.²⁷

Além do controle e da vigilância realizada pela automatização do trabalho bancário, verifica-se, também, em algumas agências, que a conexão do funcionário ao sistema da instituição financeira somente é possível após a aceitação de alterações no seu contrato de trabalho. Como em muitos casos o bancário só pode laborar a partir do seu acesso ao terminal computadorizado, ele é obrigado a aceitar as alterações contratuais, geralmente lesivas, para poder trabalhar. Assim, os bancários são compelidos a aderir às mudanças propostas no sistema, ainda que não desejadas, já que este permanece travado até que as alterações sejam confirmadas.²⁸ É o chamado *assédio moral organizacional virtual*, uma modalidade nova e típica do setor bancário.

Após a reestruturação do setor financeiro, em especial através da tecnologia da informação, a venda de produtos tornou-se uma das atividades centrais do setor bancário. Produtos como seguros, cartões de crédito, planos de previdência, planos de capitalização, consórcios, empréstimos e investimentos são alguns dos produtos vendidos pelos bancários. Atrelado a essas vendas está o cumprimento de metas.

O estabelecimento de metas é uma estratégia legítima. Entretanto, a especificidade dessa estratégia, juntamente com o processo de definição de metas, as pressões para a produtividade e o sistema de punições e recompensas, torna essa

²⁶ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 92.

²⁷ Ibid.

²⁸ MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013, p. 18.

exigência abusiva e favorece a prática de assédio moral.²⁹ A alta hierarquia do banco define as metas, que, por sua vez, são distribuídas aos setores e gerentes, sendo acompanhadas das pressões por todo sistema, até chegar ao trabalhador individualizado. A pressão se transmite, assim, em cascata, restando disseminada por todos os setores e níveis hierárquicos.³⁰

Faz-se mister destacar que, muitas vezes, a progressão na carreira está vinculada ao cumprimento de metas, fato este que ocasiona maior pressão e preocupação aos bancários, que extrapolam os seus limites físicos e psíquicos para alcançar os elevados índices de produtividade e conseguir a progressão. Para tanto, muitos bancários excedem as suas jornadas de trabalho, comprometendo a saúde e a convivência social e familiar.

Atrelado ao cumprimento de metas, as instituições bancárias geralmente utilizam o sistema de “prendas”. Trata-se, em verdade, de um mecanismo punitivo, pautado na ridicularização pública do trabalhador que não alcançou as metas estabelecidas. Na maioria das vezes, o trabalhador é desqualificado, por meio de gestos, palavras, gritos, olhares ou atitudes, sendo forçado a “pagar prendas” perante colegas de trabalho, gerentes ou, até mesmo, clientes, como forma de compeli-lo a aumentar a produtividade, atingir as metas ou pedir o desligamento do quadro funcional.

Além do sistema de punições, podem ser utilizados os sistemas de premiações ou recompensas, principalmente através da classificação em *ranking*. O referido mecanismo estimula uma forte competitividade, tornando o ambiente de trabalho hostil e individualista. Como salienta Lis Soboll, esse processo, sem limites, inserido na estratégia de gestão, naturaliza o sofrimento e a violência, além de configurar um ambiente laboral de constante controle, avaliação e exposição, principalmente porque a produtividade é fixada de acordo com um padrão estabelecido pela própria organização. A comparação rompe com a solidariedade e transforma os pares em concorrentes, operando-se, desse modo, um processo de isolamento e

²⁹ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 94.

³⁰ Ibid., p. 94-95.

individualização.³¹ Além disso, os que conseguem atingir as metas estabelecidas sentem-se constrangidos diante das exposições e comparações de resultados.³²

Com efeito, seja pelo sistema de punição, seja pelo sistema de recompensa os trabalhadores que “não foram produtivos” para a instituição financeira são humilhados e tem sua dignidade e integridade gravemente ferida.

Nesse contexto, o ambiente laboral bancário é marcado pela imposição do cumprimento de metas abusivas e pela forte pressão por produtividade. Em nome dos resultados e do lucro, as instituições financeiras forçam o bancário a laborar num ritmo excessivo, mediante o cumprimento de metas exageradas, que, caso não sejam cumpridas, expõem o empregado às mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização. A concorrência entre os colegas de trabalho é acirrada e o meio ambiente laboral torna-se cada vez mais hostil e violento.

A organização do trabalho nos bancos também é marcada por uma forte estrutura hierarquizada. O trabalho bancário atual é uma atividade desenvolvida entre as demandas dos clientes, as cobranças dos supervisores e as metas impostas pela empresa. Como abordado acima, o trabalho no setor bancário organiza-se com base na venda de produtos. Nesse contexto, profissionais bons vendedores tornam-se supervisores focados em resultados, muitas vezes sem preparo ou perfil para a função, utilizando estratégias desumanas ou inadequadas de gerenciamento do grupo, como palavras ofensivas, xingamentos, rebaixamentos e desprezo.³³

Ressalta-se que os mesmos métodos utilizados por gestores despreparados também são praticados por diretores, observando-se, portanto, um abuso do poder formal, que se repete com frequência em todos os níveis hierárquicos.³⁴

A carreira do bancário depende diretamente da produtividade individual. Ao assumir um cargo de gerência ou supervisão, o gestor impõe aos seus subordinados dedicação, submissão e docilidade sem limites, gerando perseguições contra os empregados que não aceitam essa entrega absoluta ao líder.³⁵ A falta de treinamento para a função de supervisor e a inexistência de acompanhamento dos processos,

³¹ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 109.

³² Ibid., p. 110.

³³ Ibid., p. 46/47.

³⁴ Ibid., p. 47.

³⁵ PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho**: uma abordagem transdisciplinar. São Paulo: LTr, 2008, p. 402/403.

como bem assinala Lis Soboll, abre espaço para as mais diversas estratégias de gestão que ofereça os resultados esperados.³⁶

Assim, a associação entre os resultados de venda e a ascensão profissional nem sempre é positiva, principalmente porque acarreta o despreparo dos gestores, que, ao serem cobrados pelos superiores hierárquicos e pela própria organização bancária, utilizam-se das mais variadas e perversas formas de gestão, que pressionam, humilham e constroem os trabalhadores a eles subordinados, retirando-lhes, muitas vezes, a dignidade.

Por fim, outro fator que intensifica o assédio moral organizacional no setor bancário diz respeito ao excesso da jornada. Isso porque na busca por metas e produtividade, os bancários extrapolam a jornada de trabalho para atender às demandas impostas e não sofrer humilhação, rebaixamento ou hostilização. As constantes ameaças de demissão ou de perda da função comissionada também agravam essa realidade.

Como bem assevera Maria Maeno, médica e pesquisadora da Fundacentro, “o banco é um grande balcão de produtos. Lá, vendem crédito, empréstimos, seguros de vida, contra incêndio, contra roubos, previdência privada, o que mostra que todos os bancários foram ‘convertidos’ em vendedores”.³⁷

Nesse ínterim, os gestores pressionam os bancários a vender cada vez mais, fixando prazos desnecessariamente curtos para o cumprimento das metas de venda. O trabalhador não tem outra alternativa, senão exceder a jornada de trabalho para atingir os resultados fixados pelo banco. Ademais, para não comprometer a produtividade, muitas reuniões são marcadas após o expediente normal de trabalho.

A título de exemplo, convém evidenciar a situação vivenciada por bancário do HSBC de Camaçari, Bahia. O referido banco, constantemente, faz teleconferência para passar orientações e cobrar metas dos funcionários. Acontece que, por conta das reuniões, os trabalhadores costumam ultrapassar o expediente e sair das agências depois das 19h. Dessa forma, além de exceder a jornada, muitos

³⁶ SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Assédio moral/organizacional**: uma análise da organização do trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 103.

³⁷AULER, Sabrina. Sob pressão: cobrança excessiva e metas de produção podem estar adoecendo os bancários. **Proteção**: revista mensal de saúde e segurança do trabalho, Novo Hamburgo, RS, Ano XXIII, Janeiro/2010.

empregados que moram, inclusive, em outros municípios, enfrentam graves dificuldades para retornar para casa.³⁸

Outra situação relativa ao excesso de jornada e a organização bancária diz respeito à discrepância entre a jornada de trabalho real e a jornada de trabalho formal, tendo em vista que, em muitos bancos, os funcionários encerram suas atividades na sua própria senha e permanecem trabalhando logados em outras senhas fornecidas pela gerência, sem deixar vestígio da jornada extraordinária.³⁹

Conclui-se, desse modo, que a atual organização do trabalho nos bancos é marcada pelo controle automatizado do trabalhador, pelas constantes pressões por produtividade, pela imposição de metas inatingíveis, pelo despreparo dos superiores hierárquicos e pelo excesso de jornada, dentre outras práticas que tornam o ambiente laboral altamente competitivo, hostil e agressivo, atingindo ferozmente a dignidade e integridade do trabalhador, além de comprometer a sua saúde física e mental.

7. CONCLUSÕES

Evidenciou-se, no presente artigo, que:

1. O assédio moral organizacional consiste na tortura psicológica perpetrada por um conjunto de condutas abusivas e hostis, reiteradas e prolongadas, que estão inseridas na política organizacional e gerencial da empresa, dirigidas a todos os trabalhadores indistintamente ou a um determinado setor ou perfil de trabalhadores, cuja finalidade é exercer o controle sobre a coletividade e garantir o alcance dos objetivos institucionais, atingindo gravemente a dignidade, a integridade física e mental, além de outros direitos fundamentais do trabalhador.

2. O assédio moral organizacional é caracterizado pelos seguintes elementos: abusividade da conduta, habitualidade, contexto organizacional ou gerencial, natureza coletiva do público alvo, finalidade institucional e ataque à dignidade e aos direitos fundamentais do trabalhador.

³⁸ SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. **Desrespeito no HSBC de Camaçari**. Disponível em: <<http://www.bancariosbahia.org.br/2012/index.php?menu=noticia&cod=11574>>. Acesso em: 04 maio 2017.

³⁹ MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013, p. 18.

3. As inovações tecnológicas e informacionais transformaram a sociedade e a organização do trabalho. Por meio da robótica e da informática, tornou-se possível o aumento da produção e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. A nova organização laboral, todavia, conquanto tenha ampliado a produtividade, não melhorou as condições de trabalho. Os trabalhadores, submetidos a acelerados ritmos, sofrem cada vez mais com o estresse, com o controle do modo, forma e método de trabalho, com o comprometimento das relações interpessoais e, inclusive, com o desrespeito à diversidade. O assédio moral encontra no sujeito pós-moderno perverso e na estrutura empresarial desumana terreno fértil para o seu desenvolvimento, consolidando-se a cada dia nessa nova organização laboral.

4. Com as inovações tecnológicas, visualizou-se um remodelamento da organização do trabalho bancário, sem a respectiva melhoria das condições laborais. Com a redução dos postos de trabalho operada pela automatização das instituições bancárias e financeiras, o trabalhador vê-se obrigado a se submeter às condições de exploração, aos abusivos métodos de gestão e à violência psicológica ocasionada, principalmente, pelas constantes pressões. O assédio moral organizacional emerge nesse contexto.

5. O ambiente laboral bancário é marcado pela imposição do cumprimento de metas abusivas e pela forte pressão por produtividade. Em nome dos resultados e do lucro, as instituições financeiras forçam o bancário a laborar num ritmo excessivo, mediante o cumprimento de metas exageradas, que, caso não sejam cumpridas, expõem o empregado às mais diversificadas formas de constrangimento, humilhação e ridicularização. A concorrência entre os colegas de trabalho é acirrada e o meio ambiente laboral torna-se cada vez mais hostil e violento.

6. A atual organização do trabalho nos bancos é marcada pelo controle automatizado do trabalhador, pelas constantes pressões por produtividade, pela imposição de metas inatingíveis, pelo despreparo dos superiores hierárquicos e pelo excesso de jornada, dentre outras práticas que tornam o ambiente laboral altamente competitivo, hostil e agressivo, atingindo ferozmente a dignidade e integridade do trabalhador, além de comprometer a sua saúde física e mental.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adriane Reis de. **O assédio moral organizacional**. São Paulo: LTr, 2012.

AULER, Sabrina. Sob pressão: cobrança excessiva e metas de produção podem estar adoecendo os bancários. **Proteção**: revista mensal de saúde e segurança do trabalho, Novo Hamburgo, RS, Ano XXIII, Janeiro/2010.

ÁVILA, Rosemari Pedrotti de. **As consequências do assédio moral no ambiente de trabalho**. São Paulo: LTr, 2009.

CASTRO, Cláudio Roberto Carneiro de. **O que você precisa saber sobre o assédio moral nas relações de emprego**. São Paulo: LTr, 2012.

FERREIRA, João Batista. Violência e assédio moral no trabalho: patologias da solidão e do silêncio. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira (org.). **Violência psicológica no trabalho e assédio moral**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira, et al. Assédio moral organizacional: esclarecimentos conceituais e repercussões. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HELOANI, Roberto. Quando alguém se mata no trabalho, o que está querendo dizer? In: BARRETO, Margarida; NETTO, Nilson Berenchtein; PEREIRA, Lourival Batista. **Do assédio moral à morte em si**: significados do suicídio no trabalho. 1. ed. São Paulo: Matsunaga, 2011.

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

LORENZ, Konrad. **Sobre la agresión: el pretendido mal**. 8. ed. Madrid: Siglo XXI Editores, 2005.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Assédio moral em estabelecimentos bancários** (Cartilha). Brasília: Coordigualdade, 2013.

PRATA, Marcelo Rodrigues. **Anatomia do assédio moral no trabalho**: uma abordagem transdisciplinar. São Paulo: LTr, 2008.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA BAHIA. **Desrespeito no HSBC de Camaçari**. Disponível em: <<http://www.bancariosbahia.org.br/2012/index.php?menu=noticia&cod=11574>>. Acesso em: 04 maio 2017.

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

SOBOLL, Lis Andrea Pereira; EBERLE, André Davi, et al. Situações distintas do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira; GOSDAL, Thereza Cristina. **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: Ltr, 2009.

WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS, Renato da Costa Lino de Goes; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Assédio moral laboral e direito fundamentais**. São Paulo: LTr, 2014.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGICAL HARASSMENT IN BANKING INSTITUTIONS

ABSTRACT

Banking institutions are strongly marked by practices regarding psychological harassment in an organizational level. With the reduction of occupations in banking because of the automation of financial institutions, workers are pressured to accept conditions of exploitation, abusive management methods and psychological violence caused mainly by constant pressure. In sake of results and profit, financial institutions compel employees to work at an excessive rate, requiring them to fulfill exaggerated goals, which, if not reached, expose them to the most diverse forms of embarrassment, humiliation and ridicule. Due to this, it is constantly reported that workers in banking suffer several consequences in their physical and mental health, compromising their work and family relations, as well as their social life. In view of this, this article seeks to examine organizational psychological harassment in the banking sector, highlighting the influence of information technology on banks' labor organization, as well as pointing out the conceptual contours and the characterizing elements of this new form of harassment.

Keywords: Labor Organization; Organizational Psychological Organizational Harassment; Banking Institutions.