

**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas**

**ASSÉDIO MORAL: NOVOS RUMOS DA VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA
NO TRABALHO**

Luciana Gáudio Martins Frontzek

**Belo Horizonte
2009**

Luciana Gáudio Martins Frontzek

ASSÉDIO MORAL: NOVOS RUMOS DA VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia Social

Linha de Pesquisa: Saúde Mental e Trabalho

Orientadora: Prof^a. Maria Elizabeth Antunes Lima

Belo Horizonte

2009

Agradecimentos

A Deus pela vida e pela misericórdia infinita que deposita sobre nós.

Ao meu esposo Ailton Gáudio Nascimento de Souza, pela paciência, compreensão e apoio irrestrito. Agradeço-lhe por ser um verdadeiro “anjo de guarda” na minha vida.

Ao meu filho Yan, que ainda na barriga enfrentou comigo noites mal-dormidas e horas de trabalho prolongadas. A sua existência foi uma força extra que me impulsionou a superar todos os obstáculos.

Agradeço aos meus familiares pela torcida permanente em tudo que faço.

Agradeço a todos que cooperaram para a realização deste trabalho, o sindicato dos bancários, os entrevistados, os convidados da banca da qualificação e da defesa, os colegas e professores do mestrado.

Agradeço ao meu amigo/irmão Mateus, que gentilmente fez o abstract.

Não encontro palavras para agradecer a paciência, a boa vontade e a orientação generosa e sábia da prof. Maria Elizabeth Antunes.

A melhor forma que encontrei para agradecer a todas estas pessoas foi incluindo-as em minhas orações, onde rogo a Deus para que as abençoe sempre!

Do rio que tudo arrasta, se diz que é violento. Mas
ninguém diz violentas as margens que o comprimem.

Bertolt Brecht

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo inicial tentar compreender o assédio moral no trabalho através da investigação de uma experiência concreta, de modo a explicitar a forma pela qual os elementos envolvidos no processo interagem entre si, produzindo o fenômeno. Através de uma metodologia qualitativa, foi realizado o estudo de caso de uma bancária. Analisamos assim, a partir da empiria, o tema proposto e percebemos que, dentre os elementos nele envolvidos encontram-se o cenário político e econômico em que ele ocorre, as estratégias corporativas desenvolvidas a partir desse contexto, uma relação desigual de poder favorecendo o abuso explícito por uma das partes e as características pessoais do sujeito.

Ao resgatarmos os caminhos conceituais sobre o assédio foi possível revelar alguns dos principais avanços e lacunas presentes em torno do tema.

Os resultados mostraram que trata-se de um assunto complexo, que não pode ser tratado de forma simplista nem dicotômica. As discussões e estudos sobre o assédio moral precisam avançar mais para que este possa ser melhor compreendido. Mas, podemos perceber que, as discussões em torno do assédio moral no trabalho, apesar de não se tratar de um fenômeno novo, atualmente, têm se intensificado e este fato sinaliza a importância de estarmos atentos às atuais formas de violência que têm acontecido no mundo do trabalho em decorrência das mudanças econômicas e sociais.

PALAVRAS CHAVES: Assédio Moral, trabalho, saúde mental, bancários.

Abstract

This study aimed to start trying to understand moral harassment at work by the investigation of a concrete experience, in order to clarify the manner in which the elements involved in the process interact with each other, producing the phenomenon. The case study of a bank worker was performed through a qualitative methodology. Thus, we analyze the theme proposed by empiric means, noticed that among the elements involved in it are the economic and political landscape in which it occurs and noticed that among the elements involved in it are the political and economic landscape in which it occurs, the corporative strategies developed from this context, an unequal power relationship favoring the explicit abuse by one party and the personal characteristics of the subject.

By recovering the conceptual paths one the harassment it was possible to reveal some of the major advances and gaps present in the theme.

The results showed that it is a complex issue that cannot be dealt with in a simplistic, nor in a dichotomic way. Discussions and studies on moral harassment still need to go further so that it can be better understood. But we can see that the discussions about moral harassment at workplace, although this is not a new phenomenon, have become more intense nowadays and this fact indicates the importance of being attentive to current forms of violence that have happened in the world of work, as a result of economic and social changes.

KEYWORDS: Moral Harassment, work, mental health, bank workers.

Sumário

INTRODUÇÃO	8
Capítulo 1 – SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ASSÉDIO	
MORAL	17
1.1. Heinz Leymann	18
1.2. Marie-France Hirigoyen	19
1.3. Maria Ester de Freitas	20
1.4. Margarida Barreto	20
1.5. Outros autores brasileiros.....	22
1.6. Fases do assédio	23
1.6.1. Atitudes que compõem o assédio	24
1.6.2. Formas possíveis de assédio	25
1.6.3. Atores envolvidos no assédio moral	26
1.7. O conceito de assédio moral para o Direito	27
Capítulo 2 – ESTUDO DE CASO: O CASO FERNANDA	33
2.1. A história de Fernanda	34
2.2. História ocupacional	35
2.3. O primeiro casamento.....	38
2.4. Os assaltos.....	38
2.5. O segundo casamento.....	39
2.6. O início do assédio moral	39
2.7. As denúncias do assédio e a postura do banco	42
2.8. A percepção das colegas de trabalho	43
2.9. As conseqüências do assédio moral	45
2.10. O sindicato	49
2.11. Situação atual	50
Capítulo 3 – ANÁLISE DO CASO FERNANDA	51
Capítulo 4 - UMA REVISÃO CRÍTICA DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL	67
4.1. Caminhos conceituais sobre o assédio	67
4.2. A relação da empresa com o processo do assédio moral	72
Considerações finais	82
Referências Bibliográficas	86
Anexos	89

INTRODUÇÃO

Nosso interesse pelo tema, “assédio moral no trabalho”, teve início ainda na graduação, quando no Congresso Nacional de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em Belo Horizonte, em 2003, o tema foi abordado em uma das palestras e chamou nossa atenção o fato de se identificar em situações cotidianas do ambiente corporativo, várias características relatadas como sendo as de um processo de assédio moral no trabalho. Saber que tais experiências tinham um nome e que se tratava de um fenômeno mais amplo, motivou-nos a pesquisar melhor sobre o assunto. Assim, na monografia¹ de conclusão de curso, apresentada em 2005, realizamos uma pesquisa bibliográfica e uma pequena pesquisa de campo na qual foram entrevistados dez psicólogos organizacionais atuantes nas seguintes instituições: supermercado, banco, metalurgia e escola. A intenção era a de conhecer melhor o assunto e saber se os psicólogos organizacionais tinham informações e/ou interesse pelo tema do assédio moral, já que este ocorre, muitas vezes, no ambiente de trabalho. Apenas dois dos entrevistados disseram já ter ouvido falar sobre o assunto, mas não conseguiram dizer do que se tratava, embora todos tenham afirmado interessar-se por ele. Foi surpreendente observar a reação da maioria, ao ser informada sobre o assédio, pois era semelhante à nossa própria reação, quando entramos em contato com o tema pela primeira vez, tendo uma sensação de familiaridade, de ter visto esta prática acontecer na empresa em que trabalhava, mas sem saber que se tratava de assédio moral. Tal reação se repetia com outras pessoas com quem conversamos sobre o assunto.

Durante a Especialização em Psicologia do Trabalho, na UFMG, em 2006, continuamos a pesquisar o tema, desta vez, realizando um estudo de caso com uma bancária que entrou na justiça com um processo de assédio moral no trabalho contra seu gerente. No sindicato dos bancários de Minas Gerais, tivemos acesso a uma série de processos judiciais e pessoas que sofreram assédio moral no trabalho. A bancária que entrevistamos, além de ser uma das diretoras do sindicato, representava o único caso em Minas Gerais que acionou com um processo dessa natureza, ainda estando na ativa e, no mesmo local que o agressor.

¹ FRONTZEK, Luciana G. M. **Assédio Moral no Trabalho: o olhar do psicólogo**. Belo Horizonte, 2005. Orientadora: Marlene Buzzinari. Monografia apresentada ao instituto de psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para conclusão do curso de psicologia.

Os autores estudados na pós-graduação, tais como Le Guillant (2006), Yves Clot (2006), Elizabeth Antunes (1996), Richard Sennet (2005), Sivadon (2005), entre outros, fizeram com que ampliássemos nosso olhar, passando a ver o assédio moral por ângulos que, até então, ignorávamos. Na verdade, durante o curso, não só o assédio, mas vários outros temas relacionados ao trabalho ganharam uma perspectiva nova. Em nosso trabalho com atendimento psicológico numa clínica pertencente ao plano de saúde de um grupo empresarial, percebemos que já havíamos atendido, pessoas com problemas bastante próximos ao de um processo de assédio moral sem nos darmos conta de que estávamos lidando com essa questão. Além disso, não conseguíamos ir além do plano individual, entendendo os problemas trazidos pelos clientes como sendo restritos à sua vida pessoal. Lima (2006) já alertava para este fato,

[...] o psicólogo do trabalho ainda não incorporou a questão da saúde mental à sua prática nas organizações e o psicólogo clínico, por sua vez, não estabelece, em geral, um vínculo entre as queixas de seus clientes e de sua situação de trabalho (LIMA, 2006, p. 51).

Tanto estes casos quanto outros, advindos de problemas organizacionais e que se diziam de um sofrimento no trabalho eram considerados por nós de forma completamente isolada do aspecto social, como se fossem algo para ser resolvido apenas pelo sujeito, ou como se estivessem relacionados apenas com a forma pela qual ele lida com o mundo. Ampliar o olhar a este respeito produziu transformações importantes nas atividades que desenvolvemos na psicologia clínica. Passamos a entender esta responsabilidade do sujeito na sua relação com as condições de trabalho precárias e com a organização social na qual está inserido. Existem, é claro, as particularidades do psiquismo humano, mas estas não são desvinculadas das condições concretas e objetivas da realidade vivida pela pessoa. Assim, compreendemos também que, muitas vezes, caímos, sem perceber, nos erros que hoje somos capazes de identificar no outro. Uma das principais críticas apontadas por nós, em muitos dos autores que abordam o assédio moral, é exatamente a psicologização excessiva pelo fato de atribuírem às estruturas de personalidade, as causas do assédio, reforçando a culpa do assediador e do assediado e responsabilizando-o por escolhas que, muitas vezes, não são totalmente livres para fazer.

Este redirecionamento teórico e prático permitiu que reformulássemos também a metodologia adotada para a pesquisa. Assim, Lima (2006) lembra que “antes de estabelecermos as bases metodológicas para investigarmos as formas de articulação entre saúde mental e trabalho, é necessário o resgate da atividade prática e sensível do homem como categoria central para a psicologia”.

A partir dos autores citados e tendo em vista a literatura já lida sobre assédio, ficou nítida a necessidade de interrogarmos alguns elementos pouco explorados no tratamento dado ao tema. A organização de trabalho, a figura do assediador, o próprio contexto capitalista com sua dinâmica tão peculiar são alguns deles. Percebemos, então, que muitos autores que tratam do assunto possuem uma visão simplista e reducionista, como abordaremos mais à frente.

Assim, para que pudéssemos analisar o assédio moral no trabalho, além de uma análise bibliográfica, fez-se necessário buscar a empíria para que, através dela, pontos obscuros ou mesmo não pensados pudessem vir à tona e, dessa forma, permitir um esclarecimento maior acerca do fenômeno. A intenção foi a de tentar apreender, ainda que minimamente, através de um estudo de caso, como se dá a articulação entre a violência psicológica, o ambiente organizacional, o abalo emocional e físico e a repercussão social entre os envolvidos em um processo de assédio moral.

Durante o mestrado, demos continuidade à pesquisa empírica já iniciada na especialização, continuando a acompanhar o processo judicial da bancária mencionada. Há três anos, o processo tramita na justiça, ora favorecendo à assediada, ora favorecendo ao acusado de assédio. Realizamos entrevistas com outras duas funcionárias que trabalharam com o mesmo gerente e fizemos várias tentativas de entrevistá-lo, contudo, embora não tenha se recusado abertamente a conceder as entrevistas, nunca se disponibilizou de fato, a fazê-las. Analisamos também o processo judicial² desta bancária. Ao todo, foram três bancárias entrevistadas, sendo exposto a seguir um breve perfil de cada uma e na ordem em que foram entrevistadas. Elas foram nomeadas³ da seguinte forma:

² Processo nº 00878-2006-001-03-00-9, Juiz André Luiz Gonçalves Coimbra, Relatora Juíza Adriana Goulart de Sena, 2006.

³ Todos os nomes utilizados são fictícios.

- Fernanda – 37 anos, bancária há 19 anos, afastada por licença médica, sindicalista atuante, casada, duas filhas (quinze e oito anos);
- Maria - 38 anos, ex-bancária (foi bancária durante 17 anos), atualmente, dona do próprio negócio, casada, dois filhos, (cinco e dois anos);
- Janice - 39 anos, bancária há 15 anos, afastada por licença médica, casada, 1 filho, (15 anos).

Com a Fernanda foram realizadas seis entrevistas e com Maria e Janice, uma entrevista com cada uma. Exporemos a seguir, as tentativas de entrevistar um “assediador”, tentando mostrar as razões de sua impossibilidade.

Com o objetivo de preencher a lacuna sempre presente nos relatos de assédio moral e, que consiste em não ouvir o “assediador”, fizemos diversas tentativas de entrevistar duas pessoas acusadas de assédio. Uma delas foi uma gerente de uma empresa pública de Divinópolis. Participamos de uma mesa sobre o assunto na Semana da Psicologia na Faculdade de Divinópolis, em 2008, juntamente com um rapaz que trabalhou com esta gerente. Ele moveu uma ação judicial contra ela, alegando assédio moral, tendo obtido ganho de causa. Através dele, conseguiu-se o telefone do setor em que ela trabalhava. Ao ligar para tentarmos uma abordagem, fomos informados que ela estava afastada do trabalho por tempo indeterminado com sérios transtornos psiquiátricos e, também com anorexia.

Tentamos, então, procurar uma ótima fonte de pesquisa sobre o tema: o sindicato dos bancários. Ao expor a intenção de entrevistar bancários que haviam sofrido o assédio, imediatamente os sindicalistas nos encaminharam algumas pessoas, que não chegaram a ser ouvidas para este trabalho, mas que se dispuseram a falar. Eles entraram também em contato com alguns gerentes acusados de assédio (destes, muitos nem trabalham mais no setor bancário), solicitando uma entrevista. Com eles, no entanto, foi bem diferente da primeira situação, ou seja, de quando procuramos o assediado. Não conseguimos um único contato de alguém que tenha sido acusado de assédio e que quisesse dar seu depoimento, mesmo os que já estão afastados do setor no qual sofreram a acusação.

A nossa tentativa mais insistente foi com o gerente que trabalhou com Fernanda e, que possui cinco acusações de assédio na justiça. Fernanda, que é também sindicalista, informou a agência em que ele trabalha e nos permitiu acessar

alguns processos que constam contra ele no setor jurídico do sindicato. No primeiro contato com este gerente, esclarecemos que chegamos até ele por meio do sindicato dos bancários, que nos permitiu acessar processos jurídicos que constavam acusações com o seu nome. Procuramos deixar bastante claro o interesse acadêmico e científico em pesquisar o assunto com maior isenção possível. Desta forma, ouvi-lo seria, no mínimo justo, para que pudéssemos avaliar melhor a questão. Foram fornecidos a ele documentos comprovando o vínculo com a Universidade Federal de Minas Gerais e total garantia em manter seu anonimato.

Desde o primeiro momento, ele nos recebeu com extrema cordialidade e atenção. Assim que expusemos a forma como se chegou a ele, o mesmo foi logo dizendo:

Ah, eu sei do que você tá falando, o caso desta moça é o seguinte: ela teve um problema com o gerente na agência dela, foi uma confusão por causa de um empréstimo que ela queria fazer e o que aconteceu? Eu assumi esta agência logo em seguida, mas não fui o gerente que teve problema com ela.

Em seguida leu os papéis que levamos, fez algumas perguntas sobre a pesquisa, sobre o nosso trabalho na psicologia e, depois, explicou-nos que teria o maior prazer em responder, mas que precisaria consultar o jurídico do banco já que, como funcionário, ele não poderia falar nada que envolvesse o nome da instituição em que trabalhava sem consultá-la. Ofereceu café, água e anotou nosso telefone para entrar em contato dali a uma semana. Passaram-se duas semanas e nenhum contato foi feito, voltamos à agência e ele disse que o banco não autorizou a entrevista. Mostrou-se chateado: “eu, particularmente, acho que não tem nada a ver te dar esta entrevista, mas eu sigo ordens e, se eles acham que não...”. Disse, então, que ia ver com a comissão de ética se poderia nos conceder à entrevista sem gravador e pediu que voltássemos. Na semana seguinte, informou que a comissão de ética também não autorizou. Afirmou que faltam dois anos para se aposentar e que, quando isso acontecer, “aí, eu falo tudo que você quiser”. Perguntamos se poderia, então, falar somente do seu trabalho como gerente, ou seja, seu cotidiano no cargo gerencial. Respondeu que sim, que falaria, mas que estava com muito trabalho e precisaríamos marcar um dia mais tranquilo, solicitando um contato posterior. No dia combinado, ligamos e ele, novamente, recusou a nos conceder a entrevista. Diante disso, concluímos que ele não iria realmente falar mais nada além

do pouco que havia falado, mas que também não iria nos dispensar completamente ou dizer não, de uma forma mais explícita. Não vimos outra saída que não fosse a desistência de ouvi-lo, embora soubéssemos, da lacuna que permaneceria no nosso estudo.

Essa impossibilidade de ouvir o assediador deixou, portanto, uma lacuna no nosso trabalho. Ressaltamos a importância de uma melhor investigação deste aspecto, pois seria a única forma de se ter uma visão mais completa do problema.

A ABORDAGEM DO PROBLEMA

A perspectiva metodológica adotada por nós, no presente estudo, baseia-se na proposta de Chasin (1995), que consiste, resumidamente, em dirigir-se, primeiramente ao objeto, deixá-lo conduzir o olhar do pesquisador e, finalmente, verificar as articulações possíveis com a teoria. Nos seus estudos, Le Guillant (2006), propõe uma perspectiva semelhante ao sugerir uma compreensão das características do trabalho, interpretando as evidências clínicas e tentando articular tudo isso com a história de vida do sujeito. Embora seja de grande importância a observação direta do fenômeno, no caso tratado, a sua invisibilidade e, muitas vezes sua sutileza impossibilita tal prática. Lima (2006), expôs assim a posição metodológica adotada neste trabalho:

A base da pesquisa em Saúde Mental e Trabalho está na apreensão das formas concretas da atividade de trabalho e na explicitação dos seus impactos sobre os indivíduos. Se o nosso ponto de partida for a relação do indivíduo com a atividade concreta de trabalho e suas múltiplas determinações (econômicas, sociais e políticas), estaremos evitando a via idealista ou especulativa, pois para os idealistas o ponto de partida é o oposto: para eles é a idéia que está na origem, é a idéia que explica a realidade (LIMA, 2006, p. 57).

Como esta perspectiva não tem sido a mais utilizada nas discussões sobre o tema, faz-se necessário uma breve fundamentação para explicitar a metodologia utilizada. Concordamos com Chasin (1995), que é reiterado por Lima (2006), quando coloca que,

não é desejável um método para subsidiar nossas investigações e nossa prática no campo da psicologia do trabalho. [...] Ao nos prendermos a um método, perdemos o contato com a realidade a ser compreendida ou investigada, na medida em que passamos a nos apoiar em um *modus operandi* autônomo e independente dessa realidade. Toda a parafernália

que acompanha tradicionalmente os métodos ditos científicos só vem contribuir para este afastamento: as hipóteses, as questões orientadoras e, muitas vezes, os instrumentos e os procedimentos são quase sempre baseados em pressupostos arbitrários que se impõem ao objeto a ser conhecido. Assim, ao tentarmos criar as condições de produção do conhecimento, acabamos, quase sempre, por impedi-la (CHASIN, 1995, p. 2).

Para nós que tivemos a experiência de realizar duas pesquisas sobre o mesmo tema com métodos diferentes, fica evidente a diferença entre um e outro. Na primeira pesquisa na qual usamos a metodologia “tradicional⁴”, obtivemos muito mais uma compilação de informações sobre o tema do que uma produção científica propriamente dita. Além disso, a utilização de um questionário padronizado na pesquisa de campo (que foi de porte pequeno) impediu uma melhor exploração do tema e, assim, as perguntas orientadoras e os pressupostos que continham, antes de irmos a campo, “engessaram” a pesquisa que se limitou a “encaixar”, ou não, as informações presentes no instrumento. Já na segunda forma de abordagem, ir ao encontro do objeto de estudo, primeiramente, para ouvi-lo, sem pressupostos formulados anteriormente, instigou nossa reflexão, impondo a elaboração de questões que não haviam sido, previamente, imaginadas, pois o próprio objeto é que nos mostrou o caminho a ser percorrido. Além disso, confrontar a empíria com a literatura existente só após o estudo de campo, permitiu uma visão mais crítica e, também a formulação de questões aos autores, desta vez, instigadas pelo próprio objeto. Conscientes de que toda produção de conhecimento é uma contribuição para novas formulações, sabemos que esta perspectiva metodológica é um dos caminhos possíveis e, talvez, seja o melhor caminho possível, mas ainda assim jamais permitirá o acesso total ao objeto. Este também é dinâmico e se transforma continuamente. A única certeza que alcançamos é sobre a necessidade constante de desvendá-lo e ouvi-lo.

Em resumo, o método adotado por nós consistiu em partir do real, para depois abstrair, elaborar questões e dialogar com autores da área, ou seja, “o método, neste caso, não é construído no início, mas ao final do processo”. (Chasin, 1995, citado por Lima, 2006).

⁴ Estamos nos referindo a metodologia mais, comumente, usada no meio acadêmico que é aquela pautada por um esquema padrão que contém: perguntas orientadoras, hipóteses iniciais, objetivos, justificativas e metodologias anteriores ao contato com o objeto.

Partindo desta perspectiva metodológica, nosso objetivo principal, portanto foi o de tentar compreender o assédio moral no trabalho através da investigação de uma experiência concreta e de como os elementos envolvidos no processo se interagem entre si, produzindo o fenômeno. Posteriormente, buscamos analisar as reflexões existentes em torno do tema, confrontando-as com o caso e extraindo daí nossas conclusões sobre as lacunas e contradições que permanecem em torno do assunto.

Feitas estas considerações, o presente trabalho foi dividido em quatro partes, descritas a seguir:

No primeiro capítulo, abordamos o surgimento e posterior evolução do conceito de assédio moral no trabalho. Entender, minimamente, o surgimento do termo nos ajudou a compreender melhor porque ele surgiu primeiro na Europa, para só depois se disseminar entre os outros países. Além disso, acompanhar sua evolução possibilitou uma visão dos caminhos percorridos pelo tema até chegar ao atual panorama conceitual no qual ele se encontra.

No segundo capítulo, analisamos um caso específico, o caso Fernanda, expondo a forma pelo qual certos elementos presentes no seu trabalho repercutiram no relacionamento com seu gerente, culminando no assédio moral. Assim, procuramos articular as condições e organização do trabalho, aspectos da história de vida e dos agravos à saúde psíquica de Fernanda, de modo a entender melhor o assédio moral que alega ter sofrido.

No terceiro capítulo, apresentamos uma análise do caso através de um diálogo com teóricos do campo da SM&T. Os mediadores envolvidos nos conflitos vividos por Fernanda no ambiente de trabalho também foram mais explicitados nessa análise. A reforma bancária, os efeitos da globalização da economia, as exigências adotadas pelas organizações bancárias em virtudes das mudanças econômicas, o aumento dos acidentes de trabalho e do acometimento de doenças como LER/DORT são alguns deles.

O quarto capítulo retoma o tema através de uma revisão crítica dos autores citados sob a luz dos dados coletados no caso Fernanda. Uma das principais críticas dirigidas a estes autores concerne ao fato de ora colocarem como secundária a participação da organização na ocorrência do assédio moral, ora estabelecerem uma separação entre o assédio moral e o assédio organizacional, criando uma ruptura (impossível de acontecer de fato) entre o indivíduo e o meio.

Por este motivo, o papel da empresa no processo é um dos principais aspectos discutidos neste capítulo.

Nas considerações finais expusemos o caminho percorrido por nós neste estudo, as lacunas ainda presentes na nossa pesquisa e o os ganhos obtidos na sua realização.

CAPÍTULO 1

SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

O problema do assédio moral começou a ser discutido na Europa, primeiramente por Leymann, na Suécia, em seguida por Hirigoyen, na França e, daí em diante, em diversas partes do mundo, incluindo o Brasil. Como é na Europa e na América do Norte que se concentram alguns dos países de maior poder econômico e político, em âmbito mundial, é também nestes locais que os efeitos nefastos do capitalismo, característicos dos dias atuais, se manifestaram primeiro. Portanto, é compreensível o aparecimento do termo “Assédio Moral” nestes países, já que essa forma de assédio, pode ser considerada como uma das conseqüências das novas políticas de gestão, que nada mais são do que o fruto das exigências do capitalismo como competição, globalização e relações interpessoais contraditórias.

Sendo assim, podemos nos indagar o porquê das primeiras pesquisas sobre um tema tão associado ao desrespeito ao trabalhador terem sido realizadas em uma sociedade tida como uma das mais democráticas e igualitárias, já que os estudos escandinavos continuam sendo uma fonte de inspiração e referência para todos os interessados na compreensão desse fenômeno. Recorremos a Freitas, *et al.* (2008), que, juntamente com Heloani e Barreto, trazem reflexões ricas a este respeito, trazendo três hipóteses:

a) a de que a sociedade cria o ambiente social e político que faz vigorar a cobrança e aprovação de leis que respeitem o homem mais que a propriedade, assegurando seu cumprimento e reduzindo seus efeitos sobre as vítimas;

b) a de que as leis servem não apenas para proibir e penalizar, mas também para prevenir o surgimento de condições nocivas e estimular o aprimoramento de mecanismos mais salutareos nos ambientes laborais;

c) a de que o que se passa no interior das organizações, notadamente no das empresas, diz respeito à sociedade como um todo, a quem aquelas devem prestar contas.

Devido a estes motivos, os autores concluem que existia um contexto histórico favorável à emergência desses estudos nos países escandinavos.

1.1 HEINZ LEYMANN

As primeiras pesquisas sobre o assédio moral no trabalho se iniciaram no campo da Medicina e da Psicologia do Trabalho. É interessante observar que três autores de grande relevância para o tema, Leymann (1993), Hirigoyen (2000) e Barreto (2003), escreveram sobre assédio moral em um período compreendido entre 1993 e 2003, em países diferentes (Brasil, Suécia e França), sem, inicialmente, fazerem referências uns dos outros. Além disso, os três são médicos e, um possui também a formação de psicólogo e, começaram a pensar sobre o tema a partir dos relatos de sofrimento laboral dos seus pacientes e pesquisados. Isto sugere que partiram da constatação do fenômeno para depois teorizarem sobre ele.

Heinz Leymann, doutor em psicologia do trabalho, iniciou os seus trabalhos sobre o tema a partir da relação que verificou entre o grande número de pacientes em tratamento por problemas psicológicos e as dificuldades dos mesmos nas relações pessoais no local de trabalho. Segundo Guedes (2003),

[...] foi no começo de 1984 que **Heinz Leymann** publica, num pequeno ensaio científico contendo uma longa pesquisa feita pelo *National Board of Occupational Safety and Health in Stokolm*, no qual demonstra as conseqüências do *mobbing*⁵, sobretudo na esfera neuropsíquica, sobre a pessoa que é exposta a um comportamento humilhante no trabalho durante certo lapso de tempo, seja por parte dos superiores, seja por parte dos colegas (GUEDES, 2003, p. 27).

O autor também elaborou, a partir desta pesquisa, um instrumento para identificação do assédio moral, denominado de LIPT- *Leymann Inventory of Psychological Terrorization*, a partir de 45 comportamentos identificados como os mais freqüentes em casos de *mobbing*. Posteriormente, Leymann, que era alemão (radicado na Suécia), publicou o livro "*Mobbing: la persécutotien au travail*" (Paris: Seuil, 1996), no qual identificou o comportamento de assédio e o denominou de "psicoterror". Esta obra é considerada uma das primeiras a tratar do tema. Segundo Leymann, assédio moral refere-se a uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica.

⁵ *Mobbing* é derivado de *mob*, que significa horda ou plebe sugerindo um ataque rústico, grosseiro. Este termo e psicoterror são algumas das diversas denominações existentes para o assédio moral no trabalho no mundo.

1.2 MARIE-FRANCE HIRIGOYEN

Dois anos após a divulgação das pesquisas de Leymann (1993), na França, a discussão sobre o assunto ganhou notável destaque com a publicação do livro *Le harcèlement moral, la violence perverse au quotidien* (Paris: Syros, 1998) de Marie-France Hirigoyen⁶. O livro da médica, psiquiatra e psicanalista tornou-se referência em vários países. No Brasil, ele foi traduzido no ano 2000 por Maria Helena Kuhner. Nele, a autora fez uma análise minuciosa sobre as características específicas da vítima, os casos de falsa alegação de assédio, a identificação do perfil do agressor, como separar o verdadeiro assédio do falso, quais os contextos de trabalho que favorecem procedimentos perversos, etc. Nesse primeiro livro, a autora, que é também psicoterapeuta familiar, descreveu o assédio em diversos âmbitos como, por exemplo, entre cônjuges, entre pais e filhos, entre amigos. O livro é repleto de casos e trechos de falas dos pacientes da autora. Ela dedica a parte final da obra à prevenção, tanto no contexto das empresas, quanto pelas pessoas, em geral. Dois anos após, a mesma autora lançou um novo livro intitulado *Le malaise dans le travail, harcèlement moral : démêler le vrai du faux*, (Paris: Syros, 2000), no qual revê conceitos e acrescenta depoimentos que coletou em várias partes do mundo⁷. Nessa obra, Hirigoyen se restringiu ao contexto do trabalho que é diferente do particular por se tratar de um campo de domínio público e por isto, sujeito a regras e leis específicas. O conceito de assédio que propõe é:

Por assédio em um local de trabalho temos que entender toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude...) que atende, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho (HIRIGOYEN, 2002, P. 17).

Hirigoyen (2000) esclarece ainda que o assédio moral no trabalho pode se dar em vários níveis. O tipo mais comum é o vertical e o mais raro é o que acontece do subordinado contra seu superior hierárquico.

- Colegas do mesmo nível hierárquico da vítima - Horizontal
- Superior contra seu subordinado (mais comum) - Vertical

⁶ No Brasil foi publicado no ano 2000. HIRIGOYEN, Marie-France. Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2000.

⁷ No Brasil foi publicado em 2002. HIRIGOYEN, Marie-France. Mal Estar no trabalho. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

- Superior e colegas – Misto
- Subordinado contra seu superior hierárquico

Ela propõe uma lista das atitudes consideradas como presentes no assédio moral que serão listadas a seguir.

1.3- MARIA ESTER DE FREITAS

No Brasil, um dos primeiros artigos acadêmicos sobre assédio moral nas organizações de que se tem notícia foi publicado, em 2001, por Maria Ester de Freitas⁸, doutora em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e professora titular da FGV-EAESP (Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo). O livro de Hirigoyen, citado anteriormente, havia sido publicado no Brasil um ano antes e Freitas o aborda, amplamente, neste artigo. Em trabalhos mais recentes, a autora discute o modelo de gestão contemporânea e questiona as responsabilidades organizacionais na construção de um ambiente de trabalho mais saudável, bem como avalia os níveis de prejuízo causados pelo assédio moral.

1.4- MARGARIDA BARRETO

Em 2000, a médica Margarida Barreto concluiu sua pesquisa de mestrado sobre o tema da violência emocional no trabalho que, assim como o “psicoterror” de Leyman (1996), nos remete ao termo pelo qual é mais conhecido atualmente: assédio moral. Sua dissertação foi publicada apenas em 2003. Ela foi quem realizou a mais extensa pesquisa sobre o assunto no Brasil, tendo diversas publicações em torno do mesmo. A primeira pesquisa foi realizada no Sindicato de Trabalhadores das Indústrias Químicas, Plásticas, Farmacêuticas, Cosméticos e Similares de São Paulo. Os sujeitos eram os trabalhadores que chegavam a esse sindicato unificado para reclamações trabalhistas. Durante 28 meses, a autora conversou com 761 mulheres e 1311 homens. Do universo inicial de 2072 pessoas, 42% (870) relataram vivências envolvendo situações de humilhação no trabalho. Este grupo era

⁸ FREITAS, M.E. Assédio Moral e Assédio Sexual: Face do Poder Perverso nas Organizações. Revista de Administração de Empresas (FGV), São Paulo /SP, V.41, n 2, p.08-19, 2001.

composto de trabalhadores de 97 empresas diferentes e foi com ele que ela realizou a segunda etapa de sua pesquisa. Nela, a entrevista foi aprofundada, enfocando aspectos relacionados às humilhações trazidas, espontaneamente. E em uma última etapa, a autora selecionou dez pessoas para realizar uma investigação profunda, objetivando assim encontrar a relação das humilhações sofridas com a saúde no trabalho. Ela chegou a conclusões relevantes para a discussão do assunto. Segundo Barreto (2003), seu estudo apontou que a humilhação constitui um indicador importante na avaliação das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores, “revelando uma das formas mais poderosas de violência sutil nas relações organizacionais e na sociedade”. Ela mostra ainda através das falas dos sujeitos, a naturalização de práticas coercitivas entre gerentes, encarregados e chefias, disseminando o medo e a pressão psicológica que, muitas vezes, alcançam níveis adoecedores. Heloani (2004) sintetiza o conceito de assédio moral para Barreto,

[...] é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, de forma repetitiva, o que caracteriza uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho (HELOANI, 2005, p. 22).

Após esse primeiro estudo, que deu origem à sua dissertação de mestrado, Barreto coordenou a primeira grande pesquisa nacional sobre o tema para sua tese de doutorado. O estudo ouviu 42 mil trabalhadores e foi realizado em cinco anos, envolvendo funcionários de empresas públicas e privadas, organizações não-governamentais, sindicatos e entidades filantrópicas, tendo sido concluído em 2005. Dados da pesquisa ⁹revelam que, do total de entrevistados, mais de 10.000 afirmaram ter sido vítimas de humilhação ou constrangimento, repetidamente, no ambiente de trabalho, na maior parte dos casos por ação dos chefes. Uma das conclusões dessa pesquisa é que o assédio moral se transformou em um problema de saúde pública. A autora conclui também que o assédio moral provoca danos à identidade e à dignidade do trabalhador e, por conseqüência, aumenta a ocorrência de distúrbios mentais e psíquicos. Nesse estudo, vítimas de assédio moral no trabalho, relataram efeitos físicos e psicológicos dessas situações: stress, hipertensão arterial, perda de memória e ganho de peso, entre outros problemas.

⁹ Barreto, M. M. S. (2005). *Assédio moral: a violência sutil. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil*. Tese de Doutorado, não publicada, em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Pelo menos 60% das vítimas de casos mais graves disseram ter entrado em depressão em decorrência do assédio moral.

1.5 OUTROS AUTORES BRASILEIROS

Além dos autores acima, outros contribuíram para a discussão sobre o tema. Márcia Novaes Guedes, juíza federal do trabalho, que dentre outros livros, publicou *Terror Psicológico no Trabalho* (São Paulo: LTr, 2003), é bastante citada em pesquisas sobre o tema. Ela aborda o assunto sobre o prisma do Direito trazendo legislações existentes nos EUA e em diversos países na Europa. Ela defende a idéia de que mesmo sem contar com lei específica no Brasil, os juízes devem “enfrentar” o fenômeno e pesquisar mais sobre ele para realizar julgamentos justos.

Roberto Heloani, psicólogo, advogado e professor titular da Unicamp – SP também é um autor que escreve, participa de debates e de diversos eventos acadêmicos e sindicais, divulgando o tema assédio moral. Ele, juntamente com Margarida Barreto e Maria Ester de Freitas apresentaram em um livro escrito em conjunto, uma definição de assédio moral que sintetiza muitas das idéias mais recorrentes na literatura sobre o tema:

[...] O assédio moral é uma conduta abusiva, intencional, freqüente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa, diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir, psiquicamente, um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade física e profissional¹⁰(FREITAS *et al.*, 2008, p. 37).

Em seguida, a título de síntese do que é considerado assédio para a maioria dos autores citados até o momento, vamos considerar os principais aspectos em torno de sua definição.

¹⁰ FREITAS, M.E.; HELOANI R.; BARRETO M. **Assédio Moral no Trabalho**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

1.6 FASES DO ASSÉDIO

Alguns autores propõem algumas fases que compoariam o assédio moral. Hirigoyen (2000) afirma que “trata-se primeiro de seduzi-la (a vítima), depois de enredá-la, para finalmente pô-la sob controle, retirando-lhe qualquer parcela de liberdade”. (HIRIGOYEN, 2000, p.107). A autora detalha assim, cada uma dessas fases:

Sedução perversa - o perverso narcisista busca fascinar sem se deixar prender. A sedução afasta assim a realidade e manipula as aparências. A sedução torna confuso o que é seu e o que é do outro, ela apaga os limites.

O enredamento - este consiste em, sem argumentar, fazer com que o outro pense, decida-se e conduza-se de maneira diferente do que teria feito, espontaneamente. “A pessoa é alvo desta influência e não consente livremente” (HIRIGOYEN, 2000, p.108).

Retirar da vítima a capacidade e se defender - para evitar uma reação retira-se o senso crítico da pessoa, que é equivalente a um roubo moral.

Hirigoyen (2000) acredita que estas fases não seguem um critério rígido, tendo suas especificidades em cada caso, podendo ter duração variada, não ter uma seqüência rígida e nem mesmo aparecerem na sua totalidade.

Guedes (2003) salienta que Leymann também descreve o assédio em fases. Ele lista quatro, que vão dos primeiros sinais preparatórios, como por exemplo, uma brusca mudança negativa das relações interpessoais, precedentemente, neutras ou positivas, a uma fase na qual a vítima sofre ataques contínuos da parte do superior ou dos colegas, sucedendo a uma fase na qual o caso vem “oficializado” com abertura de processo de investigação interna que, freqüentemente conduz a um agravamento da posição de vítima, que se torna objeto de sanções disciplinares da parte da administração de pessoal e, finalmente, a uma fase terminal, na qual o agressor consegue seu objetivo e a pessoa é afastada do trabalho, demite-se, é despedida ou licencia-se para tratamento de saúde.

O modelo de Leymann foi revisto e ampliando na Itália por Harald Ege (citado por Guedes, 2003). Ele propõe uma versão de seis fases, a saber:

Fase 0- Presença no ambiente de trabalho de condições favoráveis ao desenvolvimento do assédio.

Fase 1- Individuação da vítima, sujeito contra o qual será praticado o assédio. Nesta fase o fenômeno ainda não emergiu com clareza.

Fase 2- O fenômeno se consolida e é claramente intencional a agressão à vítima, que já consegue perceber. Costuma ainda, não apresentar doenças psicossomáticas.

Fase 3- A vítima começa a apresentar os primeiros sintomas físicos e psíquicos que se manifestam com uma sensação de insegurança, ansia, insônia e distúrbios digestivos.

Fase 4- Caracteriza-se pela objetividade e publicidade do fenômeno. A vítima se afasta com frequência, por motivos de saúde, tornando-se um problema para o “RH” da empresa.

Fase 5- Nota-se o agravamento na saúde da vítima que, normalmente já está usando antidepressivos e fazendo tratamentos com poucos resultados. A empresa adota ações disciplinares que agravam suas condições.

Fase 6- Realiza-se a exclusão da vítima do mundo do trabalho, seja por demissão, dispensa, afastamento para tratamento de saúde ou mesmo com o ato extremo do suicídio.

1.6.1 ATITUDES QUE COMPÕEM O ASSÉDIO

Hirigoyen (2002) agrupa as atitudes hostis em quatro categorias: deterioração proposital das condições de trabalho; isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal física ou sexual. “Abuso que começa com um abuso de poder, prossegue com um abuso narcísico – no sentido de que o outro perde totalmente a auto-estima – e pode chegar por vezes a um abuso sexual” (HIRIGOYEN, 2002, p.16).

Para Barreto (2003), dentre as principais condutas que caracterizam o assédio moral estão as seguintes: exigência acima ou abaixo da capacidade de cada um, intolerância com o cansaço do trabalhador, desqualificações públicas, críticas e atos que possam ridicularizar o empregado, imposição de horário fora da jornada com ameaça de desemprego aos resistentes e aos sindicalizados, dentre outras.

Entre as atitudes consideradas como fazendo parte do assédio moral, as mais citadas pelos autores que tratam do tema são:

- Marcar tarefas com prazos impossíveis;
- Comunicação não verbal;
- Subestimar esforços;
- Passar alguém de uma área que envolve responsabilidade para funções triviais;
- Tomar para si crédito de idéias de outros;
- Ignorar ou excluir um funcionário dirigindo-se a ele através de terceiros;
- Sonegar informações de uma forma insistente;
- Isolamento;
- Espalhar rumores maliciosos;
- Criticar com persistência.

1.6.2 FORMAS POSSÍVEIS DE ASSÉDIO

Como já foi citado anteriormente, os autores que discutem sobre o assédio moral no trabalho, afirmam que ele pode-se dar em vários níveis:

- Colegas do mesmo nível hierárquico da vítima – Horizontal;
- Superior contra seu subordinado (mais comum) - Vertical;
- Superior e colegas – Misto;
- Subordinado contra seu superior hierárquico;
- A empresa contra seus funcionários - Assédio organizacional.

É preciso retomar esta classificação para entender que outros “tipos” de assédio vão surgindo na medida em que se desenvolvem os estudos nessa área. O tipo mais comum é o vertical, pois vemos que, a maioria dos casos de assédio, envolve uma relação de abuso de autoridade e poder. O tipo mais raro é o que acontece do subordinado contra seu superior hierárquico. Este tipo de assédio se dá quando, por exemplo, um gerente é transferido de setor e os seus subordinados não colaboram com ele, boicotando sua administração. Assim, ele terá acesso às normas oficiais e ao poder conferido pela organização, mas não terá acesso imediato às normas “implícitas”.

O tipo de assédio intitulado como organizacional vem ganhando cada vez mais espaço nas pesquisas e publicações sobre o tema. Segundo Soboll (2008),

Os aparatos e a estrutura organizacional, quando articulados de maneira a estruturar uma política de violência, configuram o que pode ser denominado de violência ou assédio organizacional, que tem como principais formas de expressão as estratégias abusivas de gestão, como por exemplo: a gestão por injúria, a gestão por estresse e a gestão por medo(SOBOLL, 2008, p. 81).

Acreditamos que o simples aparecimento do conceito de assédio organizacional já reflete um avanço nas pesquisas sobre o assunto. Cada vez se torna mais claro também o papel fundamental que a organização e sua forma de gestão exerce, no aparecimento e manutenção do assédio no local de trabalho¹¹.

1.6.3 ATORES ENVOLVIDOS NO ASSÉDIO MORAL

Hirigoyen (2002), lista uma série de perfis mais propensos ao assédio que são: pessoas excessivamente competentes ou que ocupam espaço demais, pessoas que resistem à padronização, pessoas, temporariamente, fragilizadas, pessoas menos “produtivas”, ou seja, pessoas que ocupam posições extremas.

Contrariando o que seus agressores tentam fazer crer, as vítimas, de início, não são pessoas portadoras de qualquer patologia. Pelo contrário, freqüentemente, o assédio se inicia quando uma vítima reage ao autoritarismo de um chefe, ou se recusa a deixar-se subjugar. É sua capacidade de resistir à autoridade, apesar das pressões, que a leva a tornar-se um alvo. “Normalmente são empregados perfeccionistas muito dedicados a seu trabalho e, que almejam ser impecáveis. Ficam até tarde no escritório, não hesitam em trabalhar nos fins de semana e vão trabalhar mesmo se estão doentes” (HIRIGOYEN, 2000 p.56).

Guedes (2003) lista três atores presentes em um processo de assédio moral: o agressor, a vítima e os espectadores. Ela constrói duas listas, a partir de estudos no assunto que classificam os “perfis dos agressores” em instigador, casual, colérico, megalômano, frustrado, crítico, puxa-saco, tirano, aterrorizador, invejoso, carreirista e pusilânime e, “os perfis das vítimas” em distraído, prisioneiro, paranóico, severo, presunçoso, passivo, dependente, brincalhão, hipocondríaco, verdadeiro colega, ambicioso, seguro de si, camarada, servil, sofredor, bode expiatório, medroso, sensível, introvertido. A autora explica cada um destes perfis trazendo exemplos.

¹¹ Vide capítulo 4. (4.2) A relação da empresa com o processo de assédio moral.

Outros estudiosos apontam ainda uma probabilidade maior de serem vítimas de assédio moral no trabalho as mulheres, os homossexuais, os negros e todas as minorias e categorias que já sofrem preconceitos e exclusões pela sociedade por diversos motivos.

No entanto, achamos que não se podem conceber tais definições e rótulos como explicações razoáveis para o entendimento do fenômeno, nem de como esta relação é construída, considerando que ela ocorre em um contexto que inclui a empresa, o sistema econômico, pessoas com suas idiossincrasias e tantos outros aspectos que são ignorados em análises superficiais como essas. O ponto positivo desses estudos reside no fato de promoverem uma discussão, deixando lacunas para serem melhor investigadas acerca do tema.

1.7 O CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL PARA O DIREITO

São muitos os artigos, livros e debates que encontramos sobre assédio moral promovidos pelo campo do Direito, sendo recente o aparecimento do assédio moral no âmbito da justiça. A França foi pioneira na instituição de pena para o assédio moral, possuindo uma lei específica definitivamente sancionada conforme texto publicado em 17 de janeiro de 2002 no Diário Oficial Francês. Existem projetos de lei, em níveis municipais, estaduais e federais, em discussão em Portugal, Suíça, Espanha, Alemanha, Estados Unidos, Bélgica, entre outros. Segundo a confederação nacional do ramo químico (2003), a primeira cidade brasileira a aprovar lei que condena o assédio moral foi Iracemápolis (SP), regulamentada em abril de 2001. Atualmente, existem mais de 80 projetos em trâmite ou já aprovados nos âmbitos municipais, estaduais e federais. O município de São Paulo conta desde 10 de janeiro de 2002, com lei sancionada pela prefeita Marta Suplicy sobre o tema.

O aparato jurídico é uma importante ferramenta que representa a legitimação de direitos trabalhistas e da dignidade humana, em qualquer contexto. As conquistas firmadas ao longo da evolução nas relações de trabalho se traduzem nas leis estabelecidas, mas como nos alerta Barros (2004), é importante lembrar que a prova de algumas condutas configuradoras do assédio moral é complexa, logo, cabe à vítima apresentar indícios que levem a uma razoável comprovação de tais

condutas. A experiência revela que se não existir a adequada distribuição da carga probatória, a normativa a respeito da temática não se tornará efetiva e permanecerá no terreno da declaração de boas intenções. Por se tratar de uma agressão sutil e subjetiva, prová-la é realmente difícil, mas o assunto está sendo estudado e algumas soluções estão sendo encontradas: guardar documentos que comprovem estabelecimento de prazos inviáveis para a execução de um serviço, levar testemunhas (muitas vão se omitir, mas se conseguir uma já enriquece a prova) e laudos de psicólogos e médicos que podem contribuir para atestar que estresse e doenças estão acontecendo em consonância com a “perseguição” no trabalho. É importante lembrar que existe a dificuldade de se fixar até mesmo a indenização por dano moral, que já encontra respaldo jurídico maior que o assédio, já que há lacuna legislativa na será trabalhista quanto aos critérios de fixação da indenização: aplicação do juízo de equidade e do princípio da proporcionalidade.

É preciso considerar, no entanto, que tais evidências nem sempre serão tão conclusivas quanto a justiça gostaria e o nexos causal de doenças emocionais relacionadas à vivência do assédio moral no contexto do trabalho, é ainda pouco aceito em outras áreas externas à psicologia. Cavalcante (2004) alerta para a possibilidade da banalização do assédio moral em processos jurídicos e para evitar tal fato considera necessário “que limites de interpretação e de aplicabilidade das indenizações a ele atreladas sejam delineadas de forma extremamente rígida [...]”. Para tanto, ele considera ainda que o julgador deve se ater ao caso concreto e responder, afirmativamente, à seguinte indagação: “Há nos autos dano psíquico-emocional plenamente comprovado por perícia técnica médica e cujo fator desencadeador tenha sido a atitude contumaz do empregador?” (CAVALCANTE, 2004).

É compreensível a preocupação em se provar, concretamente, o assédio, já que as banalizações são prejudiciais ao próprio entendimento do termo e a defesa de quem realmente sofre com as conseqüências. No entanto, é necessário ampliar a

visão do “concreto” como é entendido pelo setor jurídico. Além disso, seria necessário que o juiz do trabalho se orientasse por laudos periciais feitos por profissionais da área em questão. Fernanda, cujo caso será exposto nesta dissertação, por exemplo, nunca teve episódios de TOC (Transtorno Obsessivo Compulsivo) antes de ser submetida a uma série de exigências e pressões psicológicas, vindas do seu gerente e que se tornaram incompatíveis com a manutenção do seu equilíbrio emocional. Ela passou a ter estas crises com frequência depois de uma vivência conflituosa prolongada com esse gerente. O laudo psiquiátrico, sua história pregressa, mostrando que não houve transtorno semelhante antes, não foram suficientes, na maioria das vezes, para se caracterizar uma conseqüência e, portanto, uma prova de um processo de assédio. Conforme veremos, fica claro que, quando Fernanda foi afastada do ambiente de trabalho ela conseguiu readquirir seu equilíbrio. Uma questão permanece: como provar mais concretamente o nexos causal entre uma doença e o contexto de trabalho? Maria, colega de trabalho de Fernanda, que também foi entrevistada para a pesquisa, também nos forneceu outro exemplo: ela começou a ter dores de cabeça, constantemente, quando foi promovida a gerente de pessoa física no banco e passou a ser, intensamente, pressionada para bater metas de vendas. Passou a dormir só com remédios, mas quando tirou férias, as dores diminuíram e ela, finalmente, conseguiu dormir sem a medicação.

O campo do Direito requer um diálogo com várias outras disciplinas, entre elas, a Psicologia. Sabemos que a Psicologia é uma ciência que lança luz sobre as questões subjetivas, mas é importante ressaltar o fato de apesar de terem um caráter subjetivo não implica que sejam menos concretas. Por isto, apenas exigem métodos e visões diferenciados para sua real compreensão.

A exploração do termo assédio moral pode contribuir para avançar nessa construção de uma interdisciplinaridade, tão necessária, como por exemplo, a Psicologia e o Direito.

O trabalho de integração da Psicologia com o Direito trouxe e, continua trazendo, importantes contribuições para a maior compreensão do ser humano, tanto para o judiciário como para toda a sociedade. Essa necessidade originou tanto uma busca visando adequar as decisões judiciais aos interesses subjetivos e afetivos das pessoas envolvidas no litígio, como um maior aperfeiçoamento por parte dos profissionais, das técnicas e métodos utilizados para analisar a situação apresentada e

indicar, através do documento cabível (laudo/ parecer) um diagnóstico situacional mais preciso e sugerir a melhor solução para o caso. (SILVA 2005, p.219)

Conforme veremos, dentre as provas que Fernanda conseguiu reunir, está uma fita gravada com uma conversa que teve com o seu gerente negando-lhe um empréstimo que é de direito dos funcionários e que, ela por estar afastada por problemas emocionais, decorrentes da situação que qualificou como assédio, não podia, segundo ele, ter acesso. O argumento é que ela não era considerada funcionária, embora estivesse apenas afastada, o que sugere uma discriminação. Outra prova, foram testemunhas que trabalharam no banco e confirmaram o tratamento ríspido e intolerante do gerente para com ela. Como ilustração, seguem as declarações que constam nos autos do processo em trâmite da bancária pesquisada. Em um dos julgamentos do seu caso, o juiz substituto estabeleceu o que entende por assédio:

O assédio moral nas relações trabalhistas pode ser caracterizado como o comportamento abusivo do empregador ou seus prepostos, manifestando-se, sobretudo, por gestos, palavras e escritos que ameaçam, por sua repetição, a integridade física e psíquica do empregado, degradando o ambiente de trabalho. O trabalhador sofre violência psicológica extrema, de forma habitual por um período prolongado com a finalidade de desestabilizá-la emocionalmente.

Mas diante da defesa apresentada pela ré, deu-se o seguinte veredito:

No caso em exame, contudo, não vislumbro nos autos, pelo conjunto de informações prestadas pelas testemunhas, quaisquer elementos capazes de configurar o alegado assédio moral descrito na petição inicial. [...] Quanto ao comportamento do Sr. [...] não se verifica também comportamentos agressivos ou prejudiciais em face da reclamante. Na verdade, embora o Sr. [...] fosse um pouco mais ríspido com todos os funcionários, não há elementos que possam dizer que este praticava sobre a reclamante, atos de discriminação ou assédio. A personalidade mais ríspida do Sr. [...] não pode ser interpretada como assédio, principalmente se levarmos em conta que tal gerente era rígido com todos os funcionários, porém sempre de forma respeitosa.

Em outro momento, quando a advogada de Fernanda recorre da decisão desfavorável ao processo, outro julgamento foi feito, por outra juíza que apresentou parecer oposto ao primeiro:

Diante do contexto fático delineado, sobretudo na CAT de que a reclamante foi acometida de transtornos mentais desencadeados por

condições inadequadas de trabalho, restou comprovada, indubitavelmente, a existência do nexa causal entre a doença psiquiátrica que acometeu a recorrente e as atividades por ela desenvolvidas na recorrida.

[...] Ademais, analisando-se a prova oral anteriormente transcrita, depreende-se que houve comentários acerca das condições econômicas da obreira, além do tratamento ríspido a ela dispensado pelo gerente da agência. As situações descritas, por certo, causam constrangimentos à pessoa exposta, o que configura a ocorrência de assédio moral.

[...] Acrescente-se que não há nos autos qualquer indicio de que os transtornos mentais que acometeram a autora fossem preexistentes a sua admissão.

Tudo isso revela a polêmica que permanece em torno do assédio moral no trabalho. Uma delas é relativa ao nexa causal, já que sintomas físicos podem ser considerados como resultado do impacto, na saúde do indivíduo, de um processo de assédio moral de longo prazo. Sendo assim, fica configurado um transtorno emocional e/ou físico associado ao contexto de trabalho. A dificuldade em se emitir uma CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) desta natureza é anterior ao aparecimento do assédio, o que só reforça a necessidade de uma compreensão maior acerca dos distúrbios psicológicos decorrentes das experiências no trabalho.

Outro problema concerne à não existência de uma lei a nível federal que regule o processo em torno do assédio moral. O que se percebe é uma grande desinformação no meio jurídico e desencontro de opiniões. A advogada do sindicato dos bancários de Minas Gerais afirma que é preciso contar com a “sorte” quando ela vai defender um processo de assédio porque o resultado deste irá depender do grau de conhecimento que o juiz que julgará tiver e dos interesses patronais ou trabalhistas que ele defende. Duas opiniões tão contrárias a respeito de um mesmo caso, conforme foi exposto acima, ilustram bem essa realidade.

Mesmo com todas as dificuldades referentes ao campo do Direito, há alguns casos que já conseguiram resultados positivos em processos jurídicos. Mas nota-se que quando o dano moral está contido no assédio moral, torna-se mais fácil obter a sentença condenatória. Embora o dano moral já seja previsto em lei, sua caracterização é muito próxima a do assédio moral e ele também apresenta dificuldades semelhantes para ser provado. “O dano moral atinge, fundamentalmente, bens incorpóreos, a exemplo da imagem, da honra, da privacidade, da auto-estima. Compreende-se, nesta contingência, a imensa dificuldade em provar a lesão” (ASSIS, 1997, p. 04).

O que diferencia o dano moral do assédio é que este pode ocorrer uma única vez enquanto o outro é um conjunto de atitudes. Freitas *et al.* (2008) afirma que o assédio moral contém dano, ou melhor, “é uma constelação de danos morais” embutidos em si mesmo, nem todo dano moral constitui, por si só, um assédio moral. Sendo assim, embora sejam fenômenos que caminham juntos, são conceitos distintos e acarretam conseqüências jurídicas diversas. Por já encontrar respaldo jurídico é que o dano contido no processo do assédio facilita sua punição. Segundo Moraes (2001), o Superior Tribunal de Justiça decidiu que:

[...] sobrevivendo, em razão de ato ilícito, perturbação nas relações psíquicas, na tranqüilidade, nos sentimentos e nos afetos de uma pessoa, configura-se o dano moral, passível de indenização.

A advogada de Fernanda relatou um caso de uma bancária que foi demitida e que entrou na justiça com alegação de ter sido vítima de assédio moral, tendo ganhado a causa. Ela, no entanto, estava com AIDS (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida) e este fato se sobrepôs à questão do assédio, já que as testemunhas afirmaram que ela sofreu preconceito por parte do gerente, o que constituiu em dano moral claro.

O assédio moral, como foi visto, está bastante atrelado, juridicamente, ao dano moral. No exemplo a seguir, a bancária conseguiu levar testemunhas que confirmaram o assédio sofrido e conseguiu comprovar através de documentos que exercia mais do que às 04 horas diárias contratadas. A realidade tem mostrado que a grande maioria dos trabalhadores que sofre o assédio não consegue reunir tais provas. O exemplo refere-se à sentença ¹²proferida pela juíza do trabalho do Rio de Janeiro, Cláudia Regina Reina Pinheiro, que examinando a prova, condenou o banco Itaú SA a pagar a uma bancária, indenização por dano moral sofrido, decorrente de ameaças e pressões psicológicas para o cumprimento das metas estabelecidas, visando o alcance da maior produtividade e lucratividade, mas sem respeito à dignidade da trabalhadora. Na sentença, a juíza expôs que entende por assédio moral através do resgate das principais idéias da Hirigoyen (2002), Barreto (2000), Guedes (2003) e, ainda ressalta que “o assédio moral é capaz de destruir um ser humano sem que haja uma gota de sangue sequer e sem qualquer gesto brutal

¹² Citado por Ricardo Antonio Andreucci, professor e promotor de justiça criminal/SP, in A criminalização do assédio moral. Sentença publicada na íntegra no site <http://jus2.uol.com.br/doutrina/lista.ap?assunto=1106> em 26/06/2007.

contra ele, utilizando-se apenas o que se convencionou chamar de violência invisível, aniquilando moral e psicologicamente suas vítimas”.

CAPITULO 2 – ESTUDO DE CASO

O CASO FERNANDA

Chegamos a Fernanda¹³ por meio de um contato com o Sindicato dos Bancários de Minas Gerais. Os bancários são apontados como uma categoria bastante sujeita ao assédio, devido ao enxugamento e à modernização ocorridos no setor, nos últimos anos. Assim, estávamos em busca de bancários que pudessem ter procurado o sindicato, alegando terem sido vítimas de assédio moral. Os sindicalistas se mostraram bastante receptivos à pesquisa, informando-nos que são inúmeros os processos e denúncias relativos ao assédio moral que chegam ao setor jurídico da instituição. Desde o primeiro contato, falaram-nos de Fernanda, bancária que, após inúmeras denúncias, havia ajuizado uma ação contra seu gerente e, também se tornando sindicalista.

Fernanda é casada pela segunda vez e possui duas filhas, uma de dezesseis anos e outra de oito. Foi ela mesma quem entrou em contato conosco, dispondo-se a falar sobre sua experiência. É bancária há 16 anos.

Marcamos um encontro no próprio sindicato e a primeira entrevista durou cerca de uma hora e meia. Fernanda mostrava-se ansiosa e parecia desejar uma oportunidade para falar sobre sua experiência. Em um primeiro momento, limitamo-nos a ouvi-la, aprofundando apenas alguns pontos do relato, ou seja, partimos da sua própria fala e do que considerava como sendo o “assédio moral” que sofreu.

Como já havíamos feito uma pesquisa bibliográfica em trabalho anterior, sobre o assédio, algumas idéias obtidas nessa ocasião, puderam ser confrontadas com o relato de Fernanda¹⁴. Concluimos ser necessário ir além do conhecimento acumulado sobre o assunto para compreendê-lo de fato. Sua fala evocou vários fatores não imaginados e não pensados por nós, a partir da primeira pesquisa e, que

¹³ Todos os nomes citados no texto são fictícios.

¹⁴ FRONTZEK, Luciana G. M. **Assédio Moral no Trabalho: o olhar do psicólogo**. Belo Horizonte, 2005. Monografia apresentada ao instituto de psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para conclusão do curso de psicologia.

depois começaram a fazer sentido, considerando uma análise mais abrangente do problema. O nepotismo, a reestruturação bancária, os sindicalizados, a “solidariedade” entre colegas, a conivência disfarçada dos bancos, foram alguns destes fatores que não constaram na nossa investigação anterior.

Fernanda foi ouvida, formalmente, quatro vezes e, além destas entrevistas, tivemos vários outros contatos, entre eles, a participação na mesma mesa de debate sobre o tema, no I Colóquio Internacional Atividades e Afetos, na UFMG, em 2008. Ela nos telefonou, algumas vezes, porque estava em crise de Transtorno Obsessivo Compulsivo (TOC)¹⁵ e necessitava conversar com alguém. Nestes momentos, sempre expunha que, apesar de afastada do banco, não conseguia se esquecer do gerente e da experiência que viveu com ele.

Outras duas bancárias, do mesmo banco, nos deram seus depoimentos, tendo sido realizada uma entrevista com cada uma. Elas foram colegas de trabalho de Fernanda e conviveram com o mesmo gerente, acusado de assédio. Este também foi procurado, diversas vezes, por nós, pois tínhamos a intenção de ouvi-lo, mas isto não foi possível, conforme será exposto, a seguir.

2.1 A HISTÓRIA DE FERNANDA

Fernanda nasceu em Belo Horizonte em 04 de outubro de 1972. É a filha mais velha de uma família de quatro filhos, sendo dois homens e duas mulheres. Seu pai era comerciante e sua mãe chefe de cozinha. Ela relata que o relacionamento com os pais sempre foi bastante tranquilo. Eles tinham uma condição econômica razoável e faziam muita questão que os filhos estudassem, mas, comenta com pesar que foi a única que não estudou, sendo até hoje criticada por isto. Seus pais e irmãos a consideram bastante inteligente e julgam-na desperdiçada na profissão de bancária. Segundo ela, todos os irmãos estão bem, profissionalmente, sendo um engenheiro, uma advogada e outro contabilista.

¹⁵ Segundo o DSM.IV (F42.8 - 300.3) as características essenciais do Transtorno Obsessivo-Compulsivo (TOC) são obsessões ou compulsões recorrentes, suficientemente severas para consumirem tempo (isto é, consomem mais de uma hora por dia) ou causar sofrimento acentuado ou prejuízo significativo.

2.2 HISTÓRIA OCUPACIONAL

Fernanda começou a trabalhar, aos 16 anos, como secretária em uma clínica psiquiátrica, onde permaneceu até os 19 anos. Conta que o chefe gostava muito dela e que era muito bom trabalhar lá. Uma evidência disso é que, quando entrou no banco, aos 18 anos, continuou na clínica, simultaneamente, durante um ano.

Apesar de gostar do seu primeiro emprego, Fernanda ficou atraída pelos benefícios e pelo bom salário que o banco oferecia. Para conseguir uma vaga, era preciso fazer uma prova e os melhores colocados eram contratados. Ela conseguiu ser aprovada e só saiu da clínica psiquiátrica, um ano depois, quando estava cansada demais com os dois empregos. O psiquiatra com o qual trabalhava insistiu para que continuasse, mas como não conseguia lhe pagar o mesmo salário do banco e nem oferecer tantos benefícios, acabou aceitando sua demissão. Embora Fernanda sentisse mais prazer com o trabalho da clínica, atendendo ao público (que era o que gostava), a segurança que o banco oferecia e o “status” de ser bancária prevaleceram¹⁶.

Entrei no banco muito nova. Hoje, quando eu vejo estas meninas novas entrando eu morro de dó. E a rotatividade é muito alta. Hoje, estes meninos não ficam muito tempo no banco. Antigamente, todo mundo achava que ser bancário era uma maravilha e era mesmo, mas a partir do momento que começa a ter assédio moral, estas coisas, fazer uma faculdade é o melhor caminho para sair, fazer um concurso. Conheço muitos que fazem isso.

O primeiro setor no qual Fernanda trabalhou foi no departamento de microfilmagem. Lá, não havia contato com o público, era serviço burocrático, de separar cheques, “mexer com a papelada interna do banco”. Neste departamento, todos os documentos das agências como cheques, ordens de pagamentos e similares eram separados, manualmente, para serem microfilmados e arquivados. Os documentos impressos eram arquivados por cinco anos. Depois deste período, eram eliminados e só ficava no departamento as microfilmagens dos mesmos para casos de ações judiciais ou qualquer necessidade de conferi-los.

¹⁶ O banco no qual Fernanda trabalhou é um dos líderes no setor financeiro privado e um dos maiores empregadores na categoria. Trata-se de uma organização financeira pertencente a um grande grupo que possui também várias empresas no exterior. O número de clientes está em torno de 19 milhões.

Foi nesse departamento que Fernanda adquiriu L.E.R./DORT¹⁷. Segundo ela, o serviço era muito “pesado”. A maioria trabalhava até 12 horas por dia, separando, manualmente, os documentos e parando apenas 15 minutos para se alimentar. Os extras que eram pagos com o excesso da jornada eram bastante atraentes, mas, ainda assim, muitos não queriam fazê-los por causa da carga excessiva. Ela relata que, mesmo não havendo qualquer norma que os obrigasse a ficar até mais tarde, quem fosse embora mais cedo seria, de alguma forma, retaliado. Os superiores “fechavam a cara”, “jogavam indiretas” e ameaças veladas de demissão a quem não “vestisse a camisa da empresa”. Ela afirma que quase todos que trabalharam nesse departamento adquiriram L.E.R./DORT, sendo que muitos deles se aposentaram e outros fazem fisioterapia, até hoje, como é o seu caso.

Fernanda permaneceu durante quatro anos nesse setor sendo que, a partir do terceiro ano, começou a sentir dores e formigamentos que eram leves, no início, e, depois, tornaram-se mais intensos. Com o passar do tempo, a dor aumentou de tal forma que não conseguia mais executar sua função, sentindo pontadas e inchando os braços. Os tremores nas mãos também eram constantes. Ao realizar exame médico periódico, na empresa, o médico que a examinou desconfiou que pudesse estar com L.E.R./DORT. Ela realizou radiografias e exames de imagem que confirmaram suas suspeitas.

O diagnóstico foi de cervicobraquialgia bilateral e tendinite¹⁸, sendo que ela relata, dentre outros sintomas, dificuldades para escrever ou firmar as mãos por causa dos tremores. A dor foi se agravando e atingiu a coluna de tal forma que teve que ser afastada por três meses, iniciando um tratamento fisioterápico.

Segundo Fernanda, o INSS propôs aposentadoria, mas ela não quis, pois era jovem e perderia uma série de benefícios, incluindo o plano de saúde. Desta

¹⁷ O Manual de procedimento para os serviços de saúde-doenças relacionadas ao trabalho (Brasília, 2001) traz a norma técnica do INSS sobre DORT (ordem de serviço/INSS nº 606/1998) que conceitua as lesões por esforços repetitivos como uma síndrome clínica caracterizada por dor crônica, acompanhada ou não de alterações objetivas, que se manifesta principalmente no pescoço, cintura escapular e/ou membros superiores em decorrência do trabalho, podendo afetar tendões, músculos e nervos periféricos.

¹⁸ CID-10 - Síndrome cervicobraquial - (M53.1) A denominação genérica *raquialgia* é aplicada às manifestações dolorosas localizadas na região da coluna vertebral. É um distúrbio funcional ou orgânico resultante da fadiga neuromuscular, que pode ser consequência de uma posição fixa e/ou devido a movimentos repetitivos dos membros superiores.

CID- 10 Tendinite Calcificante do Ombro (M75.3)- Doença caracterizada pelo aparecimento de depósitos calcáreos em tendões de manguito rotatório. Está relacionada às tendinites e as bursites de ombro relacionadas ao trabalho, que evoluem com agravamento e complicações.

forma, ao voltar da licença, foi transferida para uma das agências da instituição bancária, atendendo ao público. Ela passou por uma readaptação oferecida pelo banco. Esta consistia em ser acompanhada por uma Assistente Social durante um mês, realizando tarefas mais leves que comprometessem o mínimo possível seu estado de saúde. Assim que a Assistente Social foi embora, ela foi colocada para trabalhar como telefonista, digitando durante todo o tempo¹⁹. Fernanda relata que este procedimento é comum e que a readaptação, na sua opinião, não funciona. Segundo ela, os gerentes só não colocam os "lesionados" para trabalharem no caixa porque estes ficam muito expostos e o fiscal do trabalho pode autuar a organização. Para todos os outros setores, no entanto, eles são direcionados, independentemente, do problema de saúde que os acomete.

Fernanda foi acometida por L.E.R, há 13 anos, sendo funcionária do banco, há, aproximadamente, 18 anos. Ela afirma que sua estabilidade se deve à doença, pois do contrário já teria sido demitida. Acredita que este fato também contribuiu para que sofresse o assédio, já que não produz como o gerente gostaria, devido à sua limitação e, como ele não pode demiti-la, a pressão psicológica pode ser a forma que encontrou para fazê-la sair por si mesma,

[...] a L.E.R., no meu caso, já é considerado irreversível. Eu tenho perda da capacidade de produção e não tem cura, não tem nada na medicina que aponte para uma cura. Então, é reconhecida pelo INSS e o banco não pode se negar a emitir a CAT.

Fernanda relata que, quando o gerente assumiu sua agência, ele já chegou com o intuito claro de demitir os funcionários mais antigos e os que apresentavam problemas de saúde. Segundo ela, ele queria mostrar produção e para isso achava necessário fazer uma "limpeza" de funcionários que não contribuíssem para isso,

Ele foi para agência com o intuito claro de demitir os funcionários mais antigos e os problemáticos como eu. Ele fez quase 30 demissões em um ano. Os mais antigos porque são funcionários mais caros, então, tem uma política agora que o gerente indica contratação. Ele colocou toda a família

¹⁹ O manual de procedimentos para os serviços de saúde (Brasília, 2001) esclarece que a prevenção da Síndrome Cervicobraquial relacionada ao trabalho requer avaliação e monitoramento das condições e dos ambientes de trabalho, com atenção para o modo como as tarefas são realizadas. O empregador deve cumprir as normas e portarias instituídas pelo Ministério do Trabalho sob condição de ser multado se houver infração dos mesmos. Como podemos observar no caso da Fernanda, a instituição encontrou meios de burlar estas normas.

dele, colocou todo mundo lá. Para isso, você precisa criar uma vaga e aí demite alguém. Já os problemáticos porque não produziam como queria. Os que têm estabilidade como eu, já que não podiam ser demitidos eram “pirraçados”.

2.3 O PRIMEIRO CASAMENTO

Aos 21 anos, quando ainda trabalhava no departamento de microfilmagem, Fernanda se casou pela primeira vez. Aos 22 anos, já trabalhando na agência, ficou grávida da primeira filha. Embora o trabalho na agência estivesse melhor, já que atendendo ao público se sentia bem e as dores diminuíram, teve uma gravidez conturbada, pois seu marido se envolveu com drogas e tinha um ciúme doentio dela. Quando não suportou suas crises (tanto de drogas, quanto de ciúmes), apenas esperou o parto para se separar. Estava com 24 anos quando, de fato, se separou. Fernanda relata que ele ainda a perseguiu por um bom tempo, pois não aceitava a separação. Ela foi morar com a mãe e a família a apoiou bastante neste período, oferecendo-lhe abrigo e proteção. Depois de um tempo, ele parou de persegui-la e desapareceu, não tendo contato nem mesmo com a filha até hoje.

2.4 OS ASSALTOS

Quando estava na agência, Fernanda sofreu dois assaltos com um intervalo de 15 dias entre um e outro. Ela estava no 7º mês de gravidez e presenciou um idoso ser agredido pelos assaltantes. Relata que sentiu muito medo de presenciar o assassinato desse senhor, mas, felizmente, isto não aconteceu. Após os assaltos, sua pressão arterial aumentou bastante e ela entrou de licença. Ficou em casa até o término da licença maternidade.

Sofri dois assaltos, grávida. O banco não deu nenhum apoio para ninguém. Os bandidos estavam armados, com arma pesada, machucaram um funcionário. Um velhinho tentou ligar para a polícia e foi agredido. Quinze dias depois, teve outro assalto. Aí, o banco colocou porta giratória e melhorou um pouco.

Ela conta ter ficado por um bom tempo assustada com a possibilidade de um novo assalto. Como trabalhava em agência de bairro, os usuários do banco eram quase todos conhecidos, por isto desconfiava de todas as pessoas desconhecidas que entravam na agência. Com a implantação de mais câmeras e da porta giratória,

melhorou a segurança e, com o tempo, ela já não pensava nisto mais. Nos anos seguintes, não mais presenciou assaltos onde trabalhava.

2.5 O SEGUNDO CASAMENTO

Depois do nascimento da filha, Fernanda trabalhou durante seis anos na agência sem outros incidentes, embora sentisse dificuldades por desempenhar, muitas vezes, tarefas incompatíveis com seu problema de saúde. Relacionava-se bem com os colegas e superiores, sendo que as duas colegas de trabalho entrevistadas confirmam isto. Ela mudou de função várias vezes por necessidade do banco.

Eu trabalhei em vários setores do banco. Comecei em departamento, do departamento eu fui pra agência, depois trabalhei de telefonista. Trabalhei quase em todas as funções, nunca tive problema com relacionamento, nem problema com gerente nenhum.

Aos 29 anos, casou-se pela segunda vez com um gerente de loja de material elétrico e, no mesmo ano, engravidou da sua segunda filha. Sua última ocupação, antes da licença maternidade, era no setor de negociação de dívidas. Esta função era bastante específica e saiu-se muito bem nela, mostrando-se habilidosa para negociar com os clientes, o que fez com que ficasse responsável pelo setor.

2.6 O INÍCIO DO ASSÉDIO MORAL

Um pouco antes de Fernanda sair para a sua segunda licença maternidade, Paulo²⁰ assumiu a gerência da agência onde trabalhava. Ela relata que foi neste momento que começaram seus problemas no banco. Segundo ela, o novo gerente já assumiu suas funções demitindo aqueles que considerava incompetentes e dizendo que não gostaria de tê-la como funcionária:

²⁰ Nome fictício.

Ele já chegou gritando com todo mundo, tirando todo mundo das suas funções, alterando todas as configurações do sistema, restringindo tudo. Aí, ele já chegou fazendo terrorismo, que seriam 2 mandados embora por semana. Ele já chegou demitindo. Um, ele alegou que não bateu a meta, o outro, que ele foi justificar e estava respondendo ele. Aí, o que ocorre? Logo, saí de licença maternidade, voltei, saí de outra licença, e ele, afirmando para todo mundo que não gostaria de me ter como funcionária. Aí, que eu fui brigar no sindicato e saber dos meus direitos e tal e eu... Fiz a primeira denúncia contra ele.

Quando entrou de licença maternidade, Fernanda disse que seu gerente já estava comentando na agência que gostaria de demiti-la por causa da LER/DORT e das licenças que tirou. Fazia esses comentários sempre com colegas que trabalhavam diretamente com a mesma por isto, ela os percebia como “recados”, já que mantinha contato com eles, mesmo estando em casa.

Quando voltou de licença maternidade, Fernanda entrou de licença novamente, devido a problemas com a L.E.R./DORT, por mais dois meses. Ao retornar desta segunda licença, foi deslocada da sua função de negociação de dívidas e foi colocada para trabalhar no pré-atendimento, nos caixas rápidos, onde permanecia de pé, durante 8 horas por dia. Mesmo mostrando a Paulo seus exames médicos e a comprovação de que fazia tratamento fisioterápico, pago pelo próprio banco, devido aos problemas de coluna, ele não a removeu deste posto. Segundo ela, o mesmo inventava desculpas, dizendo que era outro gerente que havia pedido e que ela deveria conversar com ele. Quando ela procurava o outro gerente, este afirmava que não havia sido ele, que Paulo era o gerente geral da agência e quem poderia resolver a situação era ele mesmo. Este jogo de “empurra” começou a deixar claro para Fernanda que ela havia virado um alvo preferencial para as “perseguições” do seu gerente. Este começou a deslocá-la de setor e função com muita freqüência, de forma que ela não conseguia terminar nada do que começava. Tal situação, além de ser ruim para os seus problemas de saúde, já que eram funções que não respeitavam suas limitações (como o pré-atendimento, telefonia com digitação, entre outros), fazia com que se sentisse sem referência dentro do banco já que não estava vinculada a nenhuma função ou setor. Juntavam-se a estas atitudes, comentários maldosos, ameaçadores, do tipo: “Fernanda não se veste, adequadamente”, “não quero esta menina aqui”. Sua percepção em relação a tais atitudes aparece com clareza na sua fala:

Os seus colegas começam a entender que você não produz, você fica pra lá e pra cá porque você não é importante para a organização, não é importante para empresas ou que você não trabalha. Meu caso, por exemplo, a idéia que ele queria passar é que eu não trabalho. Aí, você bate o pé, não, eu não aceito. Aí, eu batia o pé, denunciava e ele continuava a mesma coisa. E, assim foi, me desmoralizava na frente dos clientes, quando tinha cliente ele falava: “olha, vão chamar a Fernanda lá porque ela tá à toa lá embaixo e não faz nada”. Isto na frente dos clientes...

Mesmo denunciando²¹ o gerente e procurando se defender de suas posturas que a atingiam, profissionalmente, Fernanda começou ter dúvidas quanto à sua capacidade de continuar trabalhando, perguntando-se se havia realmente feito algo para “merecer” aquele tratamento. Através da fala dela, é possível perceber que criou-se uma verdadeira “armadilha emocional”: por um lado, a necessidade de manter-se no emprego, por outro a necessidade de preservar sua saúde que se deteriorava cada vez mais em função do que ocorria no próprio emprego. Esta pressão extrapolou os limites profissionais, afetando também sua auto-estima, a qualidade do seu sono e sua vida privada como um todo. Ela já não conseguia mais cuidar das filhas, nem da sua casa, deixando estes encargos aos cuidados do seu marido. Durante os contatos que tivemos com Fernanda, era visível, já de início, seu sofrimento decorrente da relação que viveu no trabalho conforme podemos ver na sua fala:

Você passa a ficar um pouco deprimida, você perde a auto-estima, você fica preocupada, não dorme direito, preocupada com o dia de amanhã. Como que você vai chegar na gerência? Como vai ser recebida? Se é da mesma forma. Você fica preocupada, você não quer mais nem comparecer na agência para fugir da situação, mas a gente não pode, porque eu dependo do dinheiro, do salário. Aí, você fica preocupado por isso, você precisa trabalhar porque precisa do dinheiro e você está trabalhando num lugar que você não está conseguindo. É complicado.

Esta fala encontra eco em centenas de outras vozes, de outros trabalhadores, que se revelam através das estatísticas sobre adoecimentos e afastamentos, através dos consultórios de psicologia e que pode ser verificado também pelo destaque que o tema do assédio vem ganhando, mostrando que o fenômeno requer um olhar mais apurado. No seu caso, ela deixou claro que o comportamento do gerente afetava também outros colegas:

[...] ele (o gerente) tem hábito de gritar, ele chama as pessoas pra reunião, mas com a porta aberta da sala dele. Ele grita e humilha a pessoa, todos

²¹ As denúncias serão tratadas em um tópico à parte.

os funcionários. Então, assim lá, todo dia, tem alguém chorando no banheiro. Ele tá com quatro funcionários afastados por transtorno emocional.

Fernanda afirma que antes de começar a “perseguição” deste gerente, gostava do seu trabalho, principalmente, do setor de negociação de dívidas, mas que hoje tudo mudou.

Hoje, com tudo isso eu já não sei, mas sempre gostei, me envolvia com as questões da categoria. Mas, hoje, se me perguntarem o que eu penso para o futuro, eu penso que, futuramente, eu não quero entrar dentro de um banco, nem para fazer depósito.

2.7 AS DENÚNCIAS DO ASSÉDIO E A POSTURA DO BANCO

Fernanda denunciou seu gerente várias vezes ao sindicato. Em algumas vezes, o RH da empresa, que tem sede em outro Estado, chamava-o para conversar, mas tudo permanecia como estava. Em outras ocasiões, ele era obrigado a fazer um curso de relacionamento interpessoal, mas voltava tendo as mesmas atitudes. Algumas vezes, chamou-a para conversar, dizendo que ela estava interpretando mal as coisas, mas logo depois, tratava-a ainda pior.

A Assistente Social do banco foi à agência conversar com ele sobre a necessidade de adequação do trabalho aos problemas de saúde do lesionado, mas apesar disso, ele mantinha sua postura.

Essa ausência de impacto das denúncias feitas por Fernanda, fornece “pistas” referentes à posição do banco em relação à postura adotada pelos seus gerentes.

Ela mesma trouxe alguns elementos que nos remetem à postura do banco, ao falar sobre a pressão por produção, a qual todos estavam expostos, inclusive, o gerente e também quando relatou que percebe o banco omisso, permitindo que o gerente continue a fazer o que quer, já que nunca o pune de fato e só toma medidas paliativas:

A empresa permite o assédio, ela tem consciência do que acontece. Já foram feitas muitas denúncias. Ele é um cara bastante denunciado de outras agências também. Aí, conversam com ele, outra hora, manda ele fazer um curso de relacionamento humano. Aí, ele volta a fazer a mesma coisa. Ele é uma figurinha conhecida no banco em Minas inteira.

2.8 A PERCEPÇÃO DAS COLEGAS DE TRABALHO

Os depoimentos das colegas de trabalho de Fernanda, Janice e Maria²², deixaram mais clara a posição do banco em relação à gerência. Estas duas bancárias que trabalharam com Fernanda, ocupavam o cargo de gerência. Ambas eram gerentes de pessoas físicas, sendo que Janice era gerente de expansão também. As mudanças que o cargo de gerente acarretou nas suas vidas permitem constatar o nível de exigência a que foram submetidas. Por este motivo, vamos introduzir algumas de suas falas, neste momento, para melhor compreendermos o contexto a partir do qual a própria Fernanda relata sua história²³.

Janice foi afastada do trabalho, após ter se tornado gerente, por não suportar a sobrecarga a que foi submetida. Ela revela a diminuição de funcionários e aumento do serviço de quem permaneceu:

Agora, a sobrecarga era porque eu tinha um cargo só, mas exercia duas funções, gerente de pessoa física e gerente de expansão e na verdade, deveria ter dois gerentes, um para cada função. Quando saí de licença, foi o que aconteceu, ficaram dois gerentes, um para cada função do que eu exercia sozinha.

Janice que era caixa, antes de se tornar gerente, arrependeu-se por ter aceitado a promoção e deseja retornar para outra função, mesmo ganhando menos. Ela presenciou outros gerentes sendo cobrados de forma excessiva para que vendessem e batessem as metas e, quando foi para o mesmo cargo, passou pelas mesmas pressões. Afirma que passou por constantes humilhações dos seus superiores. Eles chamavam sua atenção diante de colegas e clientes, usando palavras chulas, além de ameaçá-la de demissão por improdutividade. Ela entrou em licença médica por sobrecarga emocional.

No início, quando eu trabalhava no caixa eu via isto acontecendo com outras pessoas, com os gerentes, o vocabulário, a forma de chamar atenção até de outro funcionário na minha frente... Aí, eu já vi que estava fazendo com outros setores até que eu fui para a mesma área, da gerência e passei a viver as mesmas coisas.

²² Nomes fictícios.

²³ As duas entrevistadas, sendo gerentes, contribuíram através dos seus depoimentos para suprir, pelo menos em parte, a ausência do ponto de vista do "assediador", que também é gerente.

Janice, embora estivesse na posição de gerente, relata pressões análogas às que Fernanda sofreu, como ameaças constantes de demissões. É interessante observar que Fernanda não estava em cargo de gerência, embora executasse a função várias vezes e, ainda assim vivia situações semelhantes às das gerentes em relação à sobrecarga e a cobrança excessiva. E assim como ela, Janice também utilizava o banheiro para chorar em diversos momentos de maior estresse. Ela deixa entrever que a pressão como gerente é bem maior do que na outra função que exercia de caixa.

Foi com a gerência que comecei a ficar transtornada assim. A gente tem metas a cumprir e eles ameaçam a gente para vender e tudo. Que vai mandar embora e tal. Mais na área da gerência do que na área interna onde eu trabalhei.

Maria esclarece sobre o funcionamento das metas mostrando que, embora o gerente tivesse uma certa liberdade de ação dentro da agência, ele estava o tempo todo sob a pressão de cumprir as metas que também lhe eram passadas pela direção geral do grupo financeiro do qual o banco faz parte. Cada gerente tem que produzir no mínimo quinze vezes o seu próprio salário, caso não o faça, corre sério risco de demissão. No entanto, se faz muito mais do que isso, não há uma recompensa proporcional. Neste caso, o efeito pode até ser negativo, já que aquela produção passa a ser a última marca que precisa sempre ser superada. Ela expôs, com clareza, a pressão que sentia nas suas reuniões com Paulo, o gerente acusado por Fernanda de assédio:

Todo início de mês o Paulo, que era o gerente geral da agência, fazia reunião no sentido de avaliar o que você fez no mês passado e já te passar a meta naquele mês que tava iniciando. Então, ali ele estipulava: você vai fazer 600 reais de capitalização mensal, 7000 de capitalização única, abrir 10 contas e, fazer 10 contratos de crédito pessoal. Ele olhava o que o banco estava cobrando para a agência. Tinha uma meta estipulada pelo banco, então, ele pega aquela meta geral e dividia entre os gerentes. Assim que cumpríamos uma meta, outra maior era, imediatamente, colocada. É muita cobrança e pouco reconhecimento.

Em relação às pressões e ao impacto emocional que acarretavam, Maria também relata vivências no ambiente de trabalho parecidas com as de Janice e Fernanda: choro, licenças médicas, estresse. Tudo isso, culminou na sua demissão que foi justificada por falta de produtividade:

Eu comecei com uma dor de cabeça muito forte e nada resolvia, começava a chorar e não conseguia parar. Quando eu comecei o tratamento, ele queria que eu entrasse de licença e eu não quis entrar. Ele falou: vai chegar num limite que você não vai agüentar e foi o que aconteceu. Eu comecei o tratamento, tomando os remédios, trabalhando, chegou num ponto que não agüentei. Aí, tive que tirar atestado foi quando eu tirei 15 dias. [...] Isto durou uns 6 meses, eu comecei a tomar estes remédios em Junho e fui até dezembro foi quando eu saí de férias. Aí, fui parando aos pouquinhos e consegui realmente ficar livre do remédio, aí voltei de férias, trabalhei 1 mês e o banco me mandou embora.

Maria mostra ainda que o banco é bastante omisso e chega a fazer “vistas grossas” para certas atitudes dos gerentes gerais se estes cumprirem o que está estabelecido. Ela, como gerente, participava de treinamentos que pregavam o espírito de equipe, o perfil do verdadeiro líder e outros temas parecidos. Mas isto ficava apenas na teoria, pois logo percebeu que, na prática, o banco não dava condição para que estas idéias fossem aplicadas: “a meta é tanta, que você não consegue colocar em prática o espírito de equipe”. O estilo gerencial adotado por Paulo também teve conseqüências sobre ela, mas ela entende isto como resultado de sua posição no banco:

Paulo é aquele tipo de gerente que trabalha sob pressão, a forma dele de trabalhar é esta, ele te ameaça o tempo todo no sentido de, assim, se você não cumprir a meta, o banco vai te dispensar. Você não serve para ficar aqui, tem gente lá fora que tá querendo seu emprego. Tinha ponto que a gente saía da reunião com ele, várias vezes eu saí chorando porque ele te ameaçava tanto, que você falava: “meu Deus, vai me mandar embora”. Porque a forma que ele conhece, ele é uma pessoa que não tem curso superior, ele tá dentro do banco até hoje, porque ele dá resultado e o que o banqueiro quer? Lucro.

Ela revela que poucos gerentes resistem muito tempo a estas pressões, principalmente, as mulheres:

Neste período que eu fiquei lá, depois que voltei da licença maternidade, de janeiro de 2006 a fevereiro de 2007, teve duas meninas que eram gerentes e se afastaram com atestado psiquiátrico por causa de pressão. E tem uma que está de licença até hoje, não consegue voltar, até síndrome do pânico ela tem.

2.9 AS CONSEQÜÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Fernanda relata que sua situação piorou ainda mais quando seu gerente decidiu colocá-la para trabalhar em uma mesa ao seu lado. O espaço de trabalho era pequeno e ela se sentia vigiada o tempo todo. Não tinha liberdade de se

relacionar com os colegas de trabalho e precisava dar satisfação a ele até de uma simples ida ao banheiro. Sentia-se isolada com isso. As mudanças também continuavam, ou seja, ela começava uma tarefa e ele pedia para interromper e fazer outra para, em seguida, cobrar o término da tarefa anterior. Como estava bem ao seu lado, tornou-se comum que ele solicitasse que ela atendesse os clientes, exercendo funções que eram dele.

O desgaste de Fernanda foi evoluindo gradativamente. Não dormia bem, ficava muito tensa e passava mal praticamente todos os dias com dores de cabeça, crises de alergia ou dores na coluna. Tudo isso ocorria com o simples pensamento de que ia ter que trabalhar. Começou a ir para o banheiro para chorar várias vezes ao dia.

Eu entrava na empresa e me dava crises de choro, vivia desesperada quando sabia que tinha que trabalhar, me dava vontade de sair correndo. Eu não conseguia me concentrar com ele no pé o dia inteiro. Me sentia desanimada para tudo.

Ela foi examinada pelo médico do banco que fez o diagnóstico de Transtorno de Adaptação²⁴. Ele entendeu que as mudanças ocorridas no seu ambiente de trabalho e no conteúdo da sua tarefa estavam exigindo uma adaptação, além do que ela podia suportar. Para ocorrer o transtorno, é preciso que haja um fator estressante que desencadeie o processo e, também significativo prejuízo social e emocional, critérios preenchidos por Fernanda, conforme ela mesma diz:

Ele ficava o tempo todo me vigiando. Aí, não consegui mais e pedi licença. O INSS reconheceu e minha CAT foi emitida por Transtorno de Adaptação. Não dava conta de ficar perto dele e eu sugeria que se ficasse lá em cima era melhor por causa do espaço, mas ele não aceitava. Eu tinha que ficar

²⁴ CID 10- F43.2-Transtornos de Adaptação- Estado de sofrimento e de perturbação emocional subjetivos, que afetam, usualmente, o funcionamento e o desempenho sociais, ocorrendo no curso de um período de adaptação a uma mudança existencial importante ou a um acontecimento estressante. O fator de "stress" pode afetar a integridade do ambiente social do sujeito (luto, experiências de separação) ou seu sistema global de suporte social e de valor social (imigração, estado de refugiado) ou ainda, representado por uma etapa da vida ou por uma crise do desenvolvimento (escolarização, nascimento de um filho, derrota em atingir um objetivo pessoal importante, aposentadoria). A predisposição e a vulnerabilidade individuais desempenham um papel importante na ocorrência e na sintomatologia de um transtorno de adaptação; admite-se, contudo, que o transtorno não teria ocorrido na ausência do fator de "stress" considerado. As manifestações, variáveis, compreendem: humor depressivo, ansiedade, inquietude (ou uma combinação dos precedentes), sentimento de incapacidade de enfrentar, fazer projetos ou a continuar na situação atual, assim como certa alteração do funcionamento cotidiano. A característica essencial deste transtorno pode consistir de uma reação depressiva, ou de uma outra perturbação das emoções e das condutas, de curta ou longa duração.

numa mesa ao lado dele. Ele era muito cínico, quando estava apertado, com muita gente esperando, ele me colocava para atender clientes dele. Eu fazia a função dele. Ele sabe que sou boa, reconhece que sou competente, mas mesmo assim ele parece me odiar e falava o contrário para meus colegas. Várias vezes, ele precisou de mim.

Quando voltou da licença, Fernanda relata que começou a ter compulsão por sapatos, comprava um par todos os dias e, quando acontecia algum episódio mais intenso ela comprava mais de um. Uma vez, o gerente de outro banco ligou para seu gerente para falar sobre um empréstimo que ela tinha feito e queria negociar com ela. Houve quebra de sigilo bancário e Paulo comentou com todos os funcionários da agência sobre a vida financeira de Fernanda, dizendo que ela era uma irresponsável e que não poderia trabalhar em uma instituição financeira com esta postura de pedir empréstimo em outro banco. Neste dia, ela comprou quatro pares de sapato.

Não conseguia me controlar, enquanto eu não comprasse o sapato eu não me sentia um pouco melhor. Meu marido chegou a quebrar todos os meus cartões de crédito.

Fernanda relata que tinha pensamentos recorrentes de que iria acontecer algo de muito ruim com ela, passando também a ter idéias suicidas. Passou a desenvolver manias, só saía de casa se as coisas estivessem no lugar como desejava. Começou a se endividar, seriamente, por causa da compulsão por comprar sapatos. Devido a tudo isso e às constantes crises de choro, iniciou um tratamento psiquiátrico no Hospital Espírita André Luiz. Lá, foi encaminhada para participar de um grupo de TOC (Transtorno Obsessivo Compulsivo), diagnóstico feito por um psiquiatra da instituição²⁵. Ela iniciou um tratamento com esse psiquiatra, o qual continua até hoje, embora tenha saído do grupo pouco tempo depois. Segundo

²⁵ CID 10- F.42- Transtorno obsessivo-compulsivo -Transtorno caracterizado essencialmente por idéias obsessivas ou por comportamentos compulsivos recorrentes. As idéias obsessivas são pensamentos, representações ou impulsos, que se intrometem na consciência do sujeito de modo repetitivo e estereotipado. Em regra geral, elas perturbam muito o sujeito, o qual tenta, freqüentemente resistir-lhes, mas sem sucesso. O sujeito reconhece, entretanto, que se trata de seus próprios pensamentos, mas estranhos à sua vontade e em geral desprazerosos. Os comportamentos e os rituais compulsivos são atividades estereotipadas repetitivas. O sujeito não tira prazer direto algum da realização destes atos os quais, por outro lado, não levam à realização de tarefas úteis por si mesmas. O comportamento compulsivo tem por finalidade prevenir algum evento objetivamente improvável, freqüentemente implicando dano ao sujeito ou causado por ele, que ele(a) teme que possa ocorrer. O sujeito reconhece habitualmente o absurdo e a inutilidade de seu comportamento e faz esforços repetidos para resistir-lhes. O transtorno se acompanha quase sempre de ansiedade. Esta ansiedade se agrava quando o sujeito resistir à sua atividade compulsiva.

ela, a compulsão começou com sapatos, mas depois comprava, descontroladamente, também roupas e livros. Atualmente, ela faz acompanhamento do TOC, toma Fluoxetina²⁶, ansiolíticos e faz terapia.

O TOC continua até hoje, mais com sapato, mas com livro também. Quando saí da agência, tive uma melhora. Comprava sapato todos os dias, depois conseguia ficar a semana inteira sem comprar sapato até que fiquei três meses sem comprar e hoje está mais controlado.

Fernanda relata que seu gerente ficava insinuando para os colegas que ela era incompetente e que ia dar um jeito de fazê-la pedir demissão, já que ele não podia mandá-la embora, devido à estabilidade em decorrência da L.E.R. De maneira velada, ele a colocava em funções incompatíveis com o seu quadro de L.E.R. e com seu problema de coluna. Para Fernanda, o objetivo era fazer com que ela não suportasse, pedisse licença e com isto, seu discurso de que era incompetente, seria legitimado. Além disso, toda alteração que ele introduzia no trabalho, ela era a última a ser comunicada: “toda vez que ele fez alguma coisa ele fez nas minhas costas, inclusive reclamações sobre mim”.

Além do aparecimento do TOC, no mesmo período, Fernanda teve várias crises de alergia.

[...] eu tive muitas crises de alergia, nesta época. Tomava corticóide direto, cheguei a inchar 13 kg. O primeiro episódio eu achei que tava grávida. E eu inchei treze quilos quando fez dois anos que estava nesta situação com o Paulo. Primeiro foi o TOC, depois a alergia. Tive dois princípios de fechamento da epiglote, mas fui socorrida a tempo, toda semana estava no Mater Dei (hospital), o coração acelerou, eu fui perdendo o ar. Saí do trabalho passando mal e foi só piorando, fui parar no hospital.

Ela expôs, em diversos momentos como sua vida íntima e familiar foi afetada pelas pressões com as quais estava lidando no ambiente de trabalho. Ela diz ter se assustado quando se deu conta de que sua própria personalidade estava se transformando com tudo que estava passando.

[...] isto implicou uma mudança como pessoa. Eu me tornei uma pessoa sem paciência, irritada, mais fechada. Tanto, que quem percebeu foi minha mãe e meu irmão. Falaram pra mim procurar ajuda, procurar um médico: “você não tá bem”, Fiquei muito nervosa com minhas filhas, sem paciência.

²⁶ Fluoxetina é um medicamento antidepressivo da classe dos inibidores seletivo da recaptção da serotonina. Suas principais indicações são para uso em depressão, transtorno obsessivo-compulsivo (TOC) e bulimia nervosa.

Felizmente, ela contou com o apoio da família o tempo todo. O marido foi bastante compreensivo e tomou a frente das obrigações da casa. Seus irmãos quiseram ir até a agência e agredir o gerente. Todos pediam para que ela saísse do trabalho, mas ela dizia que, mesmo sofrendo como estava, iria sofrer mais se fizesse, exatamente, o que ele queria e perdesse os seus direitos.

Chegou num ponto de eu não dar conta, de falar para o meu marido assumir as coisas da casa, compra, faxineira. Eu não dava conta mais de tocar minha vida, de assumir minhas coisas. Foi um período horrível. Chegou num ponto das pessoas falarem comigo: “Fernanda, não dá mais, você vai ter que pedir licença”. Eu estava em tempo de ter um colapso lá dentro.

Fernanda lamenta muito por não ter dado mais atenção às suas duas filhas. Recentemente, o neurologista afirmou que sua filha mais nova é hiperativa, o que levou à necessidade de tratamento. Ela se culpa por isso, pois acredita que a situação que viveu quando ela ainda era bebê e também quando estava grávida, teve grande influência nas dificuldades que tem hoje, já que é uma criança agitada e impaciente. Sua gestação ocorreu no início do seu trabalho com Paulo: “Ela nasceu com dois quilos, eu não amamentava direito, vivia chorando”.

2.10 O sindicato

Fernanda procurou o sindicato para saber sobre seus direitos e fazer denúncias contra o gerente, mas acabou se envolvendo com a causa de outros que passavam por situações parecidas com a dela, tornando-se sindicalista. Seu objetivo passou a ser trabalhar com dedicação exclusiva para o sindicato. Seu gerente, contudo, nunca a liberou, dizendo que precisava dela lá. Além da L.E.R/DORT, ela passou a ter estabilidade pelas suas atividades como sindicalista. Em compensação, ela sentia que Paulo a hostilizava ainda mais por isso. Apesar de doente, Fernanda venceu as eleições sindicais e se via mais do que nunca obrigada a levar a sua causa adiante para defender os interesses da classe como um todo.

A minha situação é delicada: se eu deixo fazer isso comigo e não tomo providência, como que eu vou defender o interesse do outro como dirigente sindical? É uma questão ética, é uma questão moral. Se estou ali e não tomar nenhuma atitude, além de ficar desmoralizada, as pessoas vão começar a pensar porque que votaram em mim. Não consegui resolver nem meu problema, como eu vou tá resolvendo o deles?

2.11 Situação atual

Fernanda trabalhou durante seis anos, diretamente, com o gerente a quem acusa de assédio moral. Por sua fala, percebe-se que as sucessivas licenças neste período foram fundamentais para que conseguisse suportar a situação ainda que, precariamente. Como as denúncias feitas à direção do banco, através do sindicato, resultavam em medidas paliativas e, totalmente, ineficazes por parte da instituição bancária, ela entrou com um processo na justiça contra seu gerente. Foi o primeiro caso de assédio moral, em Minas Gerais, no qual ambos os envolvidos ainda estavam trabalhando no mesmo local. Geralmente, quem aciona o poder judiciário já foi demitido ou transferido. Mas quem poderia transferir Fernanda de agência era o próprio Paulo. Diante da gravidade da situação, o RH do banco interferiu e decidiu transferi-la através de um acordo mediado pelo sindicato. Ambos foram transferidos, cada um para uma agência diferente.

Fui para uma agência ótima! A gerente era uma gracinha, o que me deu um alívio. A diretoria me transferiu para lá, mas ele não fez a transferência. Sou ligada à agência dele até hoje. Ele deu a entender que, a qualquer hora, me chamava de volta. Eu falava com ela: "ele vai me voltar pra lá". E ela dizia que não ia deixar, que ele era doido, que nas reuniões de gerentes ele era arrogância pura.

Fernanda ficou menos de um ano na última agência, conseguindo ser liberada para o trabalho exclusivo no sindicato no qual está até hoje. As últimas eleições foram em 2008, sendo sua chapa vencedora. Assim, permanecerá no sindicato por mais três anos.

O processo judicial que moveu contra o gerente, há três anos, encontra-se, atualmente, no Supremo Tribunal Federal, depois de ter sido julgado em várias instâncias, ora favorecendo-o, ora favorecendo-a. Isto reflete a falta de uma legislação específica e, também de um consenso mínimo em torno do tema.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DO CASO FERNANDA

A história de Fernanda mostra uma estreita relação entre as condições de trabalho inadequadas e o adoecimento do trabalhador. Embora o tema principal desta pesquisa seja o assédio moral e a própria Fernanda coloque esta questão como a mais prejudicial de todas que já passou no banco, vemos que muito antes desse problema já havia vários fatores adoecedores no seu ambiente de trabalho.

Já no primeiro setor em que trabalhou, departamento de microfilmagem, Fernanda descreve condições de trabalho muito difíceis: carga horária excessiva, trabalho mecânico e repetitivo, intervalos muito curtos para alimentação, pressão e ameaças de demissão a quem não se enquadrasse neste modelo. Este conjunto de elementos resultou no quadro de L.E.R./DORT que foi, reconhecidamente, relacionado com seu trabalho, com emissão de C.A.T. e uma proposta de aposentadoria por invalidez..

Logo depois, quando foi trabalhar na agência, no atendimento ao público, presenciou dois assaltos à mão armada em um intervalo de 15 dias, estando grávida de sete meses. Este fato também prejudicou sua saúde, já que sua pressão se elevou e teve que se afastar, antecipadamente, pois sua gravidez passou a ser de risco.

Por fim, a convivência com o gerente e as condições de trabalho que ele impôs geraram inúmeras licenças médicas por doenças de provável fundo emocional, tais como alergias, TOC e Transtorno de Adaptação.

A análise de sua história clínica revela que a organização do trabalho foi um elemento fundamental no desenvolvimento dos seus problemas de saúde. Mesmo quando foi vítima de assalto, Fernanda revela que o banco não deu apoio nem ofereceu assistência a qualquer funcionário. Alguns solicitaram auxílio nos custos com o acompanhamento psicológico que passaram a fazer depois dos assaltos e não foram atendidos.

As pesquisas realizadas no Campo da Saúde Mental e Trabalho (SM&T) mostram que este tem um duplo caráter, podendo ser terapêutico ou patogênico. Isto quer dizer que o trabalho pode influir de forma positiva ou negativa sobre a saúde de uma pessoa. A saúde pressupõe um equilíbrio ativo entre o homem e seu meio ambiente, seja no trabalho, na família ou na sociedade (CANGUILHEM, 2006). Saúde então, não é apenas ausência de doença, mas possibilidade de expressão e

desenvolvimento do indivíduo. Segundo Canguilhem (2006, apud Freitas *et al.*, 2008) para ser sadio significa não apenas ser normal numa situação determinada, mas ser também normativo, isto é, ser instigador de normas, nessa situação e em outras situações eventuais. Além disso, ter boa saúde é a possibilidade de adoecer e se recuperar. Essa plasticidade do organismo é considerada por ele como um luxo biológico. Portanto, a questão não se resume em adoecer ou não e, sim, na forma pela qual cada um lida com a doença.

Manter a saúde, portanto, depende da interação que se estabelece entre as pessoas nos diferentes espaços sociais. “O corpo enfermo não é o que sente dor apenas, é também o que se entristece pela incapacidade de expandir o seu ser” (FREITAS *et al.*, 2008).

O impacto do trabalho sobre a saúde, aqui considerada de forma ampla, ou seja, mente e corpo em interação com o meio, vai depender, como foi visto, de vários fatores, entre eles, as condições de trabalho e a identificação do sujeito com aquele trabalho. Segundo Dejours (1993), *apud* Lima (1995), os estudos realizados pela psicopatologia do trabalho revelam que o equilíbrio psíquico e a saúde mental do indivíduo são afetados pelas pressões originadas pela organização do trabalho. Assim, o aumento dos afastamentos de trabalhadores com queixas de saúde relacionadas ao trabalho pode ser uma forte evidência desta realidade. O anuário estatístico de acidentes de trabalho divulgados no site do Ministério da Previdência Social²⁷ revela que, a quantidade de acidentes de trabalho por situação de registro e motivo, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), no Brasil, passou de 512.232 casos em 2006 para 653.090 em 2007. Barreto (2003) já apontava esta realidade em dados anteriores:

Não é casual o aumento nos últimos anos de patologias relacionadas à organização do trabalho. Dados oficiais (Brasil/Dataprev, 1998) constados nos últimos dez anos registram em nosso país mais de seis milhões de acidentes e doenças do trabalho e 44.516 óbitos. Mesmo com a política de subnotificação de doenças e acidentes por parte das empresas, os números apontados dimensionam a violência no e do mundo do trabalho (BARRETO, 2003, p. 103).

Algumas das características do assédio moral sofrido por Fernanda ilustram esta relação adoecimento/condições de trabalho: quando o gerente começou a mudá-la de tarefa, constantemente, ela se sentiu sem referência,

²⁷ <http://www.mpas.gov.br/>

desenvolvendo um sentimento de incompetência e percebendo seu trabalho como pobre e sem sentido. Somou-se ao fato o isolamento dos colegas, pois ficava em uma mesa ao lado do gerente, separada dos outros setores. Isto fica claro nesse trecho do seu depoimento:

É horrível, você conversa com a pessoa, fala que não tá dando conta, que tá prejudicando sua saúde aquela função e a pessoa diz que vai resolver e no dia seguinte tá fazendo a mesma coisa. Quando você tá desenvolvendo o trabalho ele diz: não deixa isso aí e faz aquele lá. Então, você não consegue trabalhar, você passa o dia igual uma barata tonta e no final do dia tem a sensação que não fez nada.

As pesquisas no campo da saúde mental e trabalho (SM&T), também apontam o conteúdo empobrecido e o isolamento no trabalho como fonte de patologia. Estas características também fazem parte do conjunto de atitudes, normalmente, atribuídas ao processo de assédio moral. A história de Fernanda mostra que seu adoecimento, em suas diversas manifestações, guarda estreita relação com suas condições de trabalho. O assédio moral sofrido por ela, se manifesta através de restrições nestas mesmas condições de trabalho: espaço reduzido, isolamento dos colegas, deslocamento constante de funções sem oferecer condições de continuidade em nenhum setor e tarefas incompatíveis com seu estado de saúde. Fernanda entende o assédio como uma “perseguição” e acredita que uma de suas possíveis causas é o fato de ser menos “produtiva” na agência por causa das licenças médicas que tira freqüentemente em função da LER/DORT e dos outros problemas de saúde. Assim, entendemos que o assédio moral foi apenas mais um produto desta forma de se organizar o trabalho.

Segundo Freitas *et al.*, (2008), considera-se que os transtornos de saúde resultam, freqüentemente, dos modos atuais de se organizar o trabalho. A autora revela que novas patologias, principalmente ligadas ao sofrimento psíquico, no qual se inclui o assédio moral, têm surgido em decorrência das pressões advindas destas novas formas de organização do trabalho:

Em 2004, o Parlamento Europeu concluiu que na última década surgiram novos riscos e patologias, relacionados a uma soma de diversos fatores no trabalho, entre os quais ressalta-se o estresse, a depressão, a ansiedade, o abuso de certas substâncias, a violência no trabalho e os assédios moral e sexual. [...] Fica evidente que a queda de produtividade e a deterioração da qualidade de vida dos trabalhadores guardam uma relação de causalidade com as condições de trabalho (FREITAS *et al.*; 2008, p 69).

Tanto Maria quanto Fernanda expõem como a situação de assédio associado às pressões advindas do trabalho afetaram também seu convívio familiar e sua qualidade de vida, através do adoecimento. Maria tomava uma quantidade tão grande de remédio para dormir que não conseguia acordar para cuidar da filha pequena, deixando-a sempre ao encargo do marido que já dava sinais de sobrecarga. Fernanda também relata que os cuidados com as filhas e, também a atenção dispensada ao marido, eram mínimos já que só conseguia se ocupar com o problema que estava vivendo no banco e com os tratamentos médicos. Estes exemplos reforçam que o assédio moral deve ser analisado como um processo que envolve vários aspectos e que, por conseqüência, atinge vários âmbitos na vida de um indivíduo.

A saúde, como foi visto, é a possibilidade que o sujeito tem de fazer escolhas e interagir de forma dinâmica em sua vida nos campos social, psíquico e biológico. Sendo assim, quando a pessoa é restringida ou mesmo inibida nas suas escolhas saudáveis em qualquer uma destas áreas, fatalmente, este campo repercutirá nos outros comprometendo a saúde como um todo. Vejamos como Fernanda expõe esse problema:

Hoje, não sou nem um esboço do que eu era. Eu era uma pessoa dinâmica, alegre e tinha saúde, o que era mais importante. Agora, vivo com insônia e estou sempre em tratamento médico, seja pela LER, pela alergia, pela depressão ou o TOC.

Outro fator que pode ter contribuído para o seu adoecimento, encontra-se naquilo que Sennett (2005) tratou em sua obra “A corrosão do caráter”. O autor mostra como os laços de afeto e de solidariedade, características cultivadas a longo prazo, estão se tornando escassos pelas exigências de uma sociedade dominada pelo “curto prazo”. As campanhas corporativas para que as pessoas vistam a camisa da empresa e assumam os desejos dela como seus, fazem com que o trabalhador perca a perspectiva pessoal e deixe de cultivar valores e defender uma ética, superiores às normas da empresa. Vemos pelo depoimento de Fernanda, como o seu espaço pessoal ficou comprometido devido a estas exigências:

É, o que eles alegam é que você tem que estar preparado para trabalhar em qualquer lugar e, também tem que ter conhecimento da instituição, conhecimento profundo. A pessoa é pressionada a fazer cursos bancários no final de semana, à noite, ou na folga dela. Você tem prazo pra terminar. O espaço pessoal vai se reduzindo. Você

começa a viver o banco 24 horas. E se for questionar, eles falam que tem computador disponível no trabalho para fazer, só que nunca tem tempo para fazer dentro do expediente, ninguém consegue fazer dentro do banco. Até se você tivesse é difícil porque seu colega tá sobrecarregado e vai ficar olhando pra você: pô, o banco cheio, eu aqui ralando e você fazendo curso. E é o discurso de sempre: “se você não quiser, tem um monte querendo”.

Atualmente, qualquer meio adotado pelas empresas tornou-se válido, desde que os resultados econômicos sejam alcançados. Se o profissional não adotar a mesma lógica, corre o risco de ficar “para trás” além de ter que arcar com o ônus de ser o único responsável pelo seu “fracasso”. Além disso, conforme constata Sennett (2005), não há estabilidade e os contratos formais de empregos estão sendo substituídos por projetos de curto prazo que não permitem a evolução das qualidades que compõem o caráter, contribuindo assim para sua corrosão. Novamente, estamos nos referindo às más condições de trabalho, impostas pelas exigências do mercado e do modelo econômico capitalista, que se torna cada vez mais competitivo e agressivo.

Acreditamos que o assédio moral representa nesse contexto, um subproduto organizacional que pode vir a desencadear transtornos psíquicos e físicos nos trabalhadores, já que vai interferir profundamente no equilíbrio necessário à manutenção da saúde no trabalho. Mesmos os mais “resistentes”, aqueles cujos recursos de enfrentamentos pessoais são mais eficazes, podem ver esses recursos minados pela exposição prolongada às atitudes que se convencionaram chamar de “assédio moral”. Torna-se um desafio sobre-humano sustentar a esperança e o desejo de alcançar metas, se as pressões, ameaças veladas, a destruição da auto-estima profissional, as inseguranças geradas em torno de sua própria capacidade, destroem cotidianamente qualquer expectativa de obter bons resultados. O ponto culminante de tudo isso, na grande maioria das vezes, é a perda da saúde como vimos no caso de Fernanda.

Mas Maria, por exemplo, uma das bancárias entrevistadas, também revela que as pressões sofridas quando estava na gerência, começaram a influir em seu estado de saúde,

[...] começou com as dores de cabeça, a depressão se manifestou através de uma dor de cabeça muito forte, tomava remédio para dor de cabeça, tive que passar a tomar tranquilizante porque não estava dormindo e tomava fluoxetina. Este, eu tomo até hoje, os outros dois, ele me liberou.

Barreto (2005) aponta em sua pesquisa de doutorado que, problemas como estresse, hipertensão, perda de memória, obesidade e depressão são distúrbios comuns entre as vítimas de assédio moral. Silva (2004) diz que a agressão tende a desencadear ansiedade e a vítima se coloca em atitude defensiva por ter a sensação de ameaça, surgindo os sentimentos de fracasso, impotência e baixa auto-estima. Em virtude disto, o trabalhador fica desestabilizado, passando a ser considerado de "difícil convívio" ou até mesmo como um "mau caráter". Aquele que sofre o assédio e continua trabalhando é responsabilizado pela queda na produção e pela falta de qualidade no produto produzido ou no serviço prestado, o que pode gerar depressão reativa, irritação, tonturas, perda de concentração e acidentes de trabalho. Segundo Freitas *et al.* (2008), os sinais de alarme do organismo podem se manifestar através de dores de cabeça, distúrbios digestivos, alterações de comportamento, sensações vagas de dores que migram. Ela, juntamente com Heloani e Barreto (2008), acreditam que, com o passar do tempo e a falta de resolução ou esclarecimentos, as alterações evoluem para um novo estado de ânimo, podendo chegar à depressão, à síndrome do pânico, ao *burn-out*²⁸, entre outros. Usualmente, ele é considerado como o único responsável por tudo que está acontecendo. Em resumo, estresse, ansiedade, insônias, tonturas, distúrbios psicossomáticos variados são algumas das conseqüências provocadas pelo assédio moral. Quanto mais demorado for o processo, maiores serão as conseqüências no corpo e na mente. Fernanda revela sua percepção a respeito das novas formas de desgaste que tem atingido os colegas do setor bancário:

Nós temos muitos casos de bancários com problema de transtorno bipolar, de TOC, uma série de transtornos mentais e físicos. Estes fenômenos começam surgir a partir do momento que coisas como o assédio moral faz parte da política do banco. Antes, nós tínhamos bancários doentes quando ele tinha LER, hoje, não é mais só isso, nós temos bancários até no Raul Soares, temos bancários para todo lado aí.

O *sindicato* dos trabalhadores das indústrias químicas farmacêuticas, plásticas e similares de São Paulo e o *sindicato* dos bancários de Minas Gerais,

²⁸ O Manual de procedimento para os serviços de saúde- doenças relacionadas ao trabalho (Brasília, 2001) traz no cap 10- Transtornos Mentais e do comportamento relacionados ao trabalho, a definição do CID 10 (z73.0) para Sensação de Estar Acabado (síndrome de *Burn-out* ou Síndrome do Esgotamento Profissional): Tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho. Tem sido descrita como resultante da vivência profissional em um contexto de relações sociais complexas, envolvendo a representação que a pessoa tem de si e dos outros.

publicaram cartilhas que apontam categorias mais sujeitas ao assédio moral. Algumas delas, identificadas na Europa e no Brasil, são: bancos, indústria química, saúde, serviços (telemarketing), educação (professores), plásticos, químicos. É interessante observar que, muitas dessas categorias possuem como ponto em comum, elevadas exigências por produção e competitividade para se manterem no mercado.

Outra observação digna de nota é o fato de o assédio não estar restrito ao setor privado. O setor público também apresenta índices altos de ocorrência de assédio moral. Talvez, o crescente enquadramento do setor público no modelo privado explique, em parte, este fato. Neste caso, apesar da estabilidade, o assédio se apresenta na avaliação de desempenho, nas promoções, na retirada de vantagens, na disputa por cargos e em outros aspectos que são semelhantes às organizações privadas. Como podemos ver em Lima (2000) no caso bancário,

A partir dos anos 80, todo o sistema financeiro nacional tem passado por profundas transformações. Tais transformações estão vinculadas às mudanças radicais introduzidas no sistema produtivo, a partir da globalização da economia. Os bancos estatais brasileiros também foram obrigados a adaptar-se às novas exigências impostas pelo mercado.p27

No entanto, consideramos necessária uma investigação mais aprofundada a este respeito para se chegar a conclusões mais embasadas cientificamente. Neste momento, limitamo-nos a constatar este ponto em comum aos setores onde ocorrem mais o assédio moral, que são, políticas agressivas em função de um mercado globalizado e igualmente agressivo. O número de processos jurídicos em determinados setores, como é o caso dos bancários sugere a existência de categorias profissionais mais atingidas pelo assédio. Guedes (2008) mostra, por exemplo, que o setor bancário é aquele que sofre o impacto maior da modernização bastante acelerado, recentemente:

O processo de modernização das empresas golpeou diversos setores da economia brasileira, mas talvez seja o setor bancário aquele que provou realizar com absoluta velocidade a modernização total. Fusões e incorporações foram feitas, tornando fácil a privatização dos pequenos bancos estaduais. Interessante notar que foi o mais importante banco oficial do país que iniciou esta portentosa transformação do setor, substituindo trabalhadores em tempo recorde, por máquinas inteligentes, num processo doloroso e irreversível para aqueles que se viram excluídos (GUEDES, 2008, p. 89).

Pode-se pensar também que essas categorias são mais organizadas (geralmente são as que possuem sindicatos) e, por isto, conseguem se defender melhor e ganhar maior visibilidade. No entanto, não se pode negligenciar o fato de que o setor bancário foi um dos primeiros a sofrer os impactos da modernização.

A globalização da economia obrigou instituições financeiras a enfrentarem exigências advindas de um mercado cada vez mais competitivo. “A abertura do mercado brasileiro, principalmente após o governo Collor, atraiu muitos bancos estrangeiros, acirrando ainda mais esta competição” (Lima, 2000). Esta autora afirma que,

Para conseguir adaptar-se a essa nova realidade, eles (os bancos) adotaram medidas drásticas de redução de custos, principalmente através da informatização massiva e, conseqüentemente, da redução de pessoal (LIMA, 2000, p. 28).

Não é difícil imaginar que essas “medidas drásticas” possam ter tido impactos importantes na saúde dos bancários, sobretudo os de setor estatal, que perderam muitos dos direitos que possuíam como estabilidade, valorização e horário de trabalho reduzido. Lima (2000) realizou uma pesquisa sobre os impactos destas medidas no Banco do Brasil e, que podem ser percebidos, em maior ou menor grau, em todo o sistema bancário, sobretudo, entre os bancos privados, que já contavam com condições de trabalho mais difíceis que os estatais. A autora sintetiza algumas destas principais conseqüências,

A conseqüência mais nefasta dessa corrida dos bancos brasileiros em busca da redução de custos e do aumento da produtividade, pode ser constatada nas estatísticas sobre os problemas de saúde que atingem os bancários. Podemos constatar de imediato que as inovações tecnológicas nesse setor levaram à redução drástica do número de empregados: agências ou departamentos inteiros foram simplesmente eliminados. Segundo dados do DIEESE, entre 1989 e 1997, houve uma redução de cerca de 40% do pessoal bancário. Já dissemos que, aqueles que conseguiram preservar seus empregos revelam que estão submetidos a uma espécie de empobrecimento do seu trabalho (que se torna cada vez mais mecânico, monótono e ‘controlado’ pelo equipamento) e, conseqüentemente, à sua desvalorização. Além disso, vimos (e outros estudiosos confirmam este dado) que a jornada de trabalho aumenta neste setor, especialmente pela imposição de horas extras, que as pausas tem sido reduzidas, que o ritmo de trabalho se intensifica e que aumenta a pressão para obtenção dos resultados, especialmente após a informatização (LIMA, 2000, p. 31).

Os impactos das mudanças introduzidas, recentemente, no setor bancário podem ser percebidos, em vários momentos da fala de Fernanda. Como bancária, há muitos anos, ela relata as conseqüências destas mudanças no seu trabalho,

Os funcionários bancários reduziram muito nestes últimos anos, caiu de 1 milhão para 400mil. Quem ficou, está trabalhando triplicado, eles alegam que foram as mídias, as máquinas eletrônicas, mas tem coisas que o cliente não resolve, não sabe mexer na máquina e as filas crescem cada vez mais. Falta funcionário, eles estão padronizando mais ou menos 4 caixas para agência grande. E ainda tem este problema, o cliente reclama é com você e nunca usa a mídia do banco, todo banco tem, o *bank fone*, o fale conosco. Eles nunca usam estes canais para reclamar que tá faltando funcionário, eles reclamam com você, então, você fica estressado, o rendimento cai.

Janice, que foi afastada do trabalho por não agüentar a sobrecarga a que foi submetida também revela a diminuição de funcionários e aumento do serviço de quem permaneceu,

Agora, a sobrecarga era porque eu tinha um cargo só, mas exercia duas funções, gerente de pessoa física e gerente de expansão e na verdade deveria ter dois gerentes, um para cada função, quando saí de licença, foi o que aconteceu: ficaram dois gerentes, um para cada função do que eu exercia sozinha.

Fica fácil entender como tantas mudanças com predomínio do aspecto negativo, repercutiram sobre a saúde dos bancários como um todo. Cresce o número de estudos que mostram a relação entre os problemas de saúde apresentados pelos bancários nos últimos anos e as mudanças administrativas que ocorreram neste mesmo período. A ocorrência da L.E.R (Lesão por Esforço Repetitivo²⁹) / D.O.R.T (Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho) é um grande exemplo. Vemos abaixo que, em um levantamento anterior, em 1997, o setor bancário já aparecia como recordista em casos de LER. Os casos continuaram aumentando, conforme podemos constatar em dados mais recentes divulgados após uma década, em 2007. A estatística de 1997 revelou que as instituições financeiras no Brasil ocupavam o primeiro lugar em casos de L.E.R., conforme dados do

²⁹ Até julho de 1997 utilizava-se o termo LER para tais patologias, mas, nessa data, o INSS publicou uma minuta para atualização da norma técnica sobre essas lesões, que passaram a ser conhecidas como DORT.

USAT/MG (Núcleo de Referência em Doenças Ocupacionais da Previdência Social³⁰), (Lima, 2000).

Mais recentemente, nas estatísticas da Previdência Social, a maioria dos casos de acidentes do trabalho do setor bancário estão no grupo das L.E.R./DORT, passando de pouco mais de 9 mil, em 2006, para mais de 22 mil casos em 2007. As doenças que acometem os ombros (como é o caso de Fernanda) aumentaram de 7 mil em 2006 para 18,8 mil casos em 2007. As L.E.R./DORT, portanto, são as doenças que mais atingem os bancários e são responsáveis por longos afastamentos do trabalho para tratamento médico.

Não consideramos uma mera coincidência o fato de os bancários serem indicados como uma das categorias mais atingidas pelas mudanças econômicas e, mais recentemente serem apontados também (em diversos estudos sobre o assunto) como um dos setores mais atingidos por processos de assédio moral. Isto parece confirmar nossa hipótese de que o assédio moral seria uma das conseqüências das políticas de gestão que foram criadas, visando atender a estas mudanças organizacionais, mas remetendo também a um fenômeno mais amplo, relativo a uma reestruturação, em nível mundial, do modelo econômico prevalente. A própria mudança ocorrida no setor financeiro brasileiro se deve às mudanças impostas pela globalização da economia. Um dos fatos que contribuem para que pensemos assim é o surgimento do termo “assédio moral” ter se dado primeiramente em países que detêm maior poder econômico e político (já que é de lá que vieram estas mudanças), para depois repercutir no resto do mundo. Sendo assim, ao analisar o caso de Fernanda, não podemos perder de vista o contexto brasileiro e como este se articula com o contexto mundial.

O banco no qual Fernanda trabalha, sendo privado e pertencente a um grande grupo, que possui filiais também no exterior, sofre, diretamente e, em primeiro plano, as conseqüências vindas do mercado globalizado de que estamos falando. Assim, podemos considerar que ocorre um efeito “cascata”, onde a organização (representada por seus presidentes e acionistas) recebe a pressão, cada vez maior, advinda das mudanças ocorridas em nível mundial, articula isso com as limitações e necessidades do contexto brasileiro, repassando para os dirigentes de cada empresa do grupo estas exigências para se manterem no

³⁰ O Núcleo de Referência em Doenças Ocupacionais da Previdência (NUSAT) do INSS foi extinto em 1998, data do último Relatório Anual divulgado pela instituição.

mercado. Seus dirigentes repassarão, por sua vez, aos seus subordinados, os gerentes, que irão, finalmente, pressionar os trabalhadores da ponta, que no caso do banco serão os caixas, escriturários e subgerentes. Sendo assim, torna-se difícil precisar qual parte desta “engrenagem” sofre mais os impactos dessas pressões, já que todos estão submetidos a ela. Um exemplo disso é o depoimento das colegas de Fernanda que, ocupando cargos de gerentes, relatam sofrimento psíquico, com conseqüências no corpo, tão intensas quanto aqueles que ela relatou. Vimos que uma delas, Maria, quando estava na função de gerente começou a se sentir, extremamente, sobrecarregada, pois, segundo ela, estava fazendo o trabalho de dois funcionários sozinha e ainda tinha que lidar com as pressões e as metas de vendas o tempo todo. Ela foi afastada por licença médica, devido a esta sobrecarga que foi diagnosticada pelo médico como “esgotamento nervoso”. Janice, por sua vez, afirma que quando era gerente saía chorando das reuniões onde as metas eram estabelecidas para aquele mês. Segundo ela, só havia “arrasaback” e nunca um *feedback* positivo do que realizavam, pois o que alcançavam era sempre insuficiente. Estes exemplos mostram que a posição de gerente pode ser tão vulnerável quanto à dos seus subordinados³¹.

Este é um dado relevante revelado pelo caso da Fernanda: a relação de assédio moral entre gerentes e subordinados, enquanto “subproduto desta pressão em cascata”. As pesquisas atuais têm demonstrado cada vez mais que o assédio organizacional, ou seja, aquele que consiste em uma política de gestão que atinge de alguma forma a todos os funcionários daquela empresa, se sobrepõe ao assédio moral, enquanto perseguição “isolada” de um superior contra um subordinado específico. No depoimento de Fernanda e, principalmente, no de suas colegas de trabalho que ocuparam cargos gerenciais, podemos ver que as exigências organizacionais são ainda mais perversas com os funcionários que ocupam este tipo de posição. As pressões para que se cumpram as metas e as exigências abusivas por desempenho não caracterizam por si só o assédio moral, mas vimos que criam as condições ideais para que ele ocorra. Isto acontece porque os resultados econômicos têm sido considerados como o único fator que realmente importa, independentemente dos meios adotados para alcançá-los.

³¹ É claro que estamos falando dos gerentes que atuam mais próximo à base da pirâmide, pois não tivemos acesso aos outros níveis. No entanto, alguns depoimentos sugerem que isto não é diferente entre os gerentes de nível intermediário ou mesmo superior.

Vimos no depoimento de Maria que a direção do banco repassa metas ao gerente geral de cada agência que fica responsável por repassá-las aos gerentes de cada setor. Estas metas são constantemente atualizadas e aumentadas e quem prestará contas delas no prazo estabelecido será o gerente geral. Ou seja, seu cumprimento ou não também ficará sob sua responsabilidade. Ocorre que esse gerente também depende de seu trabalho para manter a si e a sua família. No caso do gerente acusado de assédio, isto fica claro quando Maria relata que ele tem apenas segundo grau e precisa se “desdobrar” para continuar no emprego, já que, atualmente, só se aceita gerentes no banco que tenham curso superior. Isto significa também que, cada gerente geral, terá que mostrar os resultados que obteve e, não como fez para obtê-los dos seus subgerentes. A este respeito, Soboll (2008) esclarece que,

As pressões exageradas são associadas às exigências executadas sobre os gerentes, que recebem as metas a serem conquistadas, sem participar de sua definição e sem contar com orientações de estratégias que podem ser utilizadas para buscar a produtividade dentro de padrões éticos, que respeitem a dignidade humana e oportunizem a concretização de resultados (SOBOLL, 2008, p. 102).

Sendo assim, consideramos este conjunto de pressões exacerbadas, que se manifestam nas políticas de gestão atuais, praticadas pela organização, como assédio organizacional. Segundo Soboll (2008), Einarsen e colaboradores (2003) descrevem o assédio organizacional como situações nas quais os dirigentes, individual ou coletivamente, reforçam estruturas e procedimentos organizacionais, os quais são percebidos como opressivos, degradantes ou humilhantes e que atingem os trabalhadores, simultaneamente. Já Araújo (2006), Procuradora do Trabalho em Brasília, afirma que essas práticas, quando difusas e fomentadas pela empresa, aparecem como instrumentos de controle e disciplina, propondo o termo *assédio moral organizacional* para sinalizar tais situações. Soboll (2008) acredita que o assédio organizacional seja desvinculado do assédio moral. Segundo ela, “enquanto no assédio moral o propósito é prejudicar e livrar-se da pessoa, nas estratégias de assédio organizacional a finalidade é melhorar a produtividade e reforçar o controle”. Em seu livro, ela propõe até mesmo um quadro comparativo para que possamos diferenciar um do outro.

Estes autores consideram que os termos *assédio moral* e *assédio organizacional* podem ser independentes. No entanto, vemos através do caso Fernanda, que os dois fenômenos não são excludentes e, sim, complementares. Ao nosso ver, trata-se de uma tendência a psicologização considerar que o assédio moral só acontece se for de forma perversa e intencional. Pelo efeito “cascata”, descrito, anteriormente, percebemos o assédio organizacional como o contexto “maior” em que se dá o assédio moral, portanto tal separação perde o sentido. Na grande maioria dos casos, o assédio ocorre por parte de um superior contra seu subordinado, através de pressões e condições de trabalho abusivas. Ou seja, o assédio que a empresa pratica, se dá, na verdade através das pessoas que adotam tais práticas, já que a “empresa” não existe sem elas. O assédio organizacional atinge a todos os funcionários coletivamente, mas vemos sua manifestação mais “concreta” através dos casos estudados nas pesquisas e dos apontados nos processos judiciais. Esta conceituação corre o risco de propor uma dicotomia desnecessária: considerar que a “culpa” seja do meio ou da pessoa. É uma questão delicada que exige cautela e respaldo no campo empírico. Não se trata de atribuir o problema do assédio ao meio ou às pessoas, já que o meio também é constituído por indivíduos. Como foi dito, é preciso considerar a questão do assédio de maneira ampla e dinâmica. Assim, consideramos que a disseminação intensa das discussões sobre assédio moral tem provocado muitos equívocos conceituais e deduções precipitadas, sem a devida análise empírica que embasa tais afirmações.

O caso Fernanda, por exemplo, aponta algumas evidências que nos permitem afirmar que ela sofreu pressões do seu gerente, que por sua vez também as sofreu dos seus superiores. Outras colegas também passaram por situações semelhantes com o mesmo gerente. Como ponto em comum entre elas há o fato de terem adoecido e de não estarem dando conta de responder, satisfatoriamente, às exigências por produção impostas pelo gerente. Fernanda saía de licença médica, constantemente, Maria teve esgotamento nervoso porque não estava conseguindo lidar com a sobrecarga de trabalho e Janice foi demitida por apresentar baixo desempenho produtivo. Todas afirmam ter sofrido assédio moral. Não é possível considerar que estes fatores estejam desvinculados uns dos outros, o que sugere que assédio organizacional e o assédio moral estejam, intimamente, relacionados, ou nem deveriam ter sido separados. Sendo assim, não se justifica pensar que haja a intenção expressa de prejudicar o subordinado, já que não é possível afirmar que

o gerente tenha praticado o assédio por ter um caráter perverso, pois ele teria motivos mais coerentes para fazê-lo, como a própria sobrevivência no trabalho.

É difícil, portanto, estabelecer, com precisão, os limites entre quem é o assediado e quem é o assediador. O que não significa que seja inviável estabelecer medidas preventivas para frear estas práticas. Mas, como foi constatado no relato de Fernanda é preciso que estas medidas partam de “cima”, pois se a empresa não muda sua política organizacional, essas medidas não passarão de meras “fachadas”. Para que haja efetividade em programas de prevenção e combate ao assédio moral, seria necessário compreender a dinâmica do processo através da escuta de todos os elementos envolvidos.

Ouvir o assediador seria uma grande contribuição para lançar luz sobre este tema. No entanto, os dados obtidos já nos permitem superar de vez a velha dicotomia “vítima e algoz” já que se trata de um processo que vai muito além disto. Vejamos com Soboll (2008),

A pressão se transmite em cascata; é disseminada por todos os níveis hierárquicos e entre os pares. O superior hierárquico recebe uma meta para sua estrutura de comando e a distribui nas diversas unidades, que, por sua vez, repartem entre seus participantes, individualizando as exigências de produção (SOBOLL, 2008, p. 95).

Fernanda ilustra pela sua fala como percebe as exigências por vendas e metas em seu local de trabalho,

Todo mundo tá sujeito ao problema das metas, principalmente o pessoal da área comercial, esse é o grande problema. Por quê? O pessoal começa a pressionar: “mas assim não vai dar pra continuar com você” ou “você não tá produzindo”. Eu vejo o desespero dos meus colegas lá. Ah, mas tem que vender 30 capitalizações por mês, não sei quantos mil seguros, é tudo assim, tem uma planilha que é tão dura que você tem que contar quantos clientes você atendeu por dia. Então, esta lá que você atendeu 20 clientes e vendeu 5 capitalizações, e aí? Tem que vender pros 20. Por que não vendeu?

Em síntese, podemos considerar que ocorre uma seqüência, que, a grosso modo, seria da seguinte forma: mundo globalizado → exigências agressivas de mercado → pressões nas empresas → políticas de gestão baseadas nestas pressões e em ameaças (veladas ou não) → condições de trabalho precárias que levam ao adoecimento psíquico e físico (incluído aqui o assédio moral). No caso aqui analisado, que se refere ao setor bancário, dados estatísticos ilustram a

vulnerabilidade dos empregados. Uma fonte destes dados vem do próprio governo brasileiro. A Previdência Social divulga a quantidade de acidentes de trabalho, por situação de registro e motivo, segundo os 50 códigos da Classificação internacional de Doenças (CID) mais incidentes. Os dados de 2007 trazem um dado alarmante para a categoria bancária: o registro de 3.560 casos relacionados apenas a episódios depressivos (CID. F32). Trata-se de uma subclassificação contida nas CAT's (Comunicação de Acidente de Trabalho) que estão inseridas no motivo "Reações ao Estresse Grave e Transtornos de Adaptação (CID. F43)". Este quadro subiu de 3 mil casos em 2006 para 5.170 em 2007. É importante ressaltar que os dados da Previdência de 2007 revelam uma grande irregularidade cometida pelas empresas: 138.955 CAT's deixaram de ser emitidas pelos empregadores conforme prevê a lei 8213/91 e o Artigo 169 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Isso significa que os números de acidentes do trabalho no Brasil são ainda maiores, uma vez também que a Previdência considera apenas o universo dos trabalhadores com carteira assinada para fins estatísticos³². Bem antes dessas estatísticas, Lima (2000), em sua pesquisa, já apontava como "uma das conseqüências da 'reforma bancária', o aumento dos estados depressivos e de ansiedade entre os bancários".

Fernanda é um típico exemplo dessa realidade. Ela toma antidepressivos até hoje e expõe em diversos momentos, as pressões com as quais estava lidando no ambiente de trabalho e que afetaram sua vida pessoal e familiar.

É importante ressaltar, ainda que, brevemente, que o sentido do trabalho para uma pessoa também irá repercutir na percepção que ela tem de si mesma. Saber como isso se dá nos ajuda a entender o porquê do assédio moral assumir conseqüências tão devastadoras, tanto no campo emocional, quanto na vida do sujeito. Compartilhamos da idéia de que o trabalho é uma categoria fundante na constituição do indivíduo e, sendo assim, tudo que afete sua atividade irá, inevitavelmente, afetar também os outros campos da sua vida.

Observamos que o sentido do trabalho para Fernanda foi se transformando ao longo dos anos em que exerceu a atividade bancária. Ela relata que quando entrou para o banco, há 16 anos atrás, ser bancário era visto por todos como uma maravilha, sendo que ela própria também pensava assim, mas,

³² Segundo informação do site oficial da Previdência Social, define-se como acidente do trabalho aquele que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados especiais, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, permanente ou temporária, que cause a morte, a perda ou a redução da capacidade para o trabalho.

acrescenta que, hoje, o trabalho bancário se deteriorou tanto que, quando ela vê jovens entrando no banco, na idade em que ela entrou, sente pena e os incentiva a estudar, fazer concurso, enfim, procurar uma forma de ficar ali por pouco tempo. Vimos que, hoje, sua rejeição é tal que se pudesse, segundo ela, não entraria em uma agência nem mesmo para fazer depósito. Janice também falou de sua rejeição à atual condição imposta pelo banco:

Gosto de trabalhar no banco, mas não gosto da minha função porque o banco entrou numa época que agora todo mundo tem que vender tem que produzir mudou a característica. Quando eu entrei no banco, era para executar serviço, para trabalhar normal, fazer as atividades que o banco tem, mas aí, no meu caso que fui para a gerência, você tem que, normalmente, bater metas, vender. Eu tive que passar por isso, mas não sei como voltar mais para a outra função só executiva. Estou tentando voltar.

Para Clot (2006), o trabalho possui uma função psicológica já que põe o sujeito à prova de suas obrigações práticas e vitais com relação aos outros e com relação ao mundo. Mas, para o autor, o trabalho somente preenche sua função psicológica quando permite ao sujeito que entre no mundo social em que as regras sejam viáveis à sua sobrevivência dentro dele. Se concordarmos com ele, fica fácil compreender a gravidade dos impactos do assédio moral na vida dos indivíduos. Eles são afetados em um dos aspectos mais centrais e um organizador de sua existência.

Sendo assim, o que vemos são trabalhadores presos em verdadeiras armadilhas: precisam do emprego para sobreviver, mas seu emprego não lhes permite manter a saúde que também é um requisito para a sobrevivência.

CAPÍTULO 4 – UMA REVISÃO CRÍTICA DO CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

Tomando como parâmetro o panorama traçado no capítulo 1, de como o tema “assédio moral” tem sido visto, acrescido do estudo de caso e da análise do mesmo, pretendemos, neste momento abordá-lo através de uma revisão crítica dos autores citados, iniciando pela exposição de alguns caminhos que o conceito de assédio tem tomado para, em seguida, explicitar pontos passíveis de críticas entre as definições propostas, até agora, acerca do tema. Logo em seguida, discutiremos a relação da empresa com o processo de assédio moral, já que é neste palco que o fenômeno se desenvolve, no intuito de clarear o entendimento do termo.

4.1 CAMINHOS CONCEITUAIS SOBRE O ASSÉDIO

Mobbing, *Bullying*, Acoso Psíquico, Violência Moral, Tortura Psicológica, Terror Psicológico, Psicoterror, assédio psicológico são algumas denominações existentes para o assédio moral no trabalho em diversas partes do mundo. No Brasil, predomina o termo “assédio moral”. Simm (2008) expõe a origem de diversos termos e ressalta que a nomenclatura “assédio moral” está consagrada no Brasil, dizendo que segundo Fonseca (2007),

assédio tem o sentido de insistência oportuna junto de alguém, com perguntas, propostas, pretensões, etc e que o adjetivo moral tem, no caso, dupla função, sendo a primeira para diferenciar de outro termo, muito próximo: o assédio sexual e a segunda para esclarecer que não se trata apenas de dano material, mas sim de ofensa à integridade mental e física da pessoa.

Embora sejam utilizadas como equivalentes para assédio moral, muitos autores, como Hirigoyen e Leymann apontam distinções entre as terminologias acima. Um exemplo é o conceito de *bullying* que é conhecido há muito tempo na Inglaterra e é mais amplo que o *mobbing*. Refere-se mais à violência individual do que à violência organizacional. No Brasil, o termo *bullying* se refere à violência psicológica na escola entre alunos e professores. Fante (2005), afirma que alunos que praticam o *bullying* possuem grande probabilidade de, no futuro, serem assediadores nas empresas.

Portanto, não há um consenso na definição do termo e as discussões em torno dele estão longe de ter um fim. Autores reconhecidos nesta área como

Hirigoyen (2000), Barreto (2003) e Leymann (1993) possuem o mérito de terem partido das suas experiências clínicas e também de terem realizado pesquisas de campo antes de teorizarem sobre o assunto. Outros, também bastante conhecidos, como Guedes, Heloani e Freitas não apresentam empíria para embasar suas análises. Que o assédio tenha como característica a frequência e a repetição sistemática de condutas abusivas é um dos pontos mais comuns entre esses autores, o que entendemos como uma tentativa de diferenciar os casos que são referentes a danos morais. Estes podem se constituir, segundo eles, de uma única atitude isolada. Outro ponto comum é o fato de afirmarem que se trata de uma violência emocional que atingiria a dignidade da pessoa e colocaria em risco sua integridade física e/ou psíquica.

Esta violência emocional é colocada por cada um deles como se segue. Hirigoyen (2000) entende que ela se manifesta contra a dignidade, integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Já Leymann (1993) considera que ela se refere a uma situação comunicativa hostil, em que um ou mais indivíduos coagem uma pessoa de tal forma que esta é levada a uma posição de fraqueza psicológica. Barreto (2003) acredita que o assédio é a exposição de trabalhadores a situações vexatórias, constrangedoras e humilhantes durante o exercício de sua função, o que caracteriza uma atitude desumana, violenta e antiética nas relações de trabalho. Barreto, Freitas e Heloani (2004) referem-se a uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida que visa humilhar psicologicamente um indivíduo ou grupo.

Ao analisarmos estas definições percebemos que elas têm muito mais pontos em comuns do que diferenças significativas. As diferenças se referem mais aos termos usados do que ao conteúdo. Há pouco avanço no entendimento e na conceituação do termo de um autor para o outro. Observamos uma repetição e uma ratificação do que tem sido postulado sobre o assédio até, então, sem uma aparente preocupação em fazer avançar a discussão. Lembrando que a teoria sobre o tema é ainda incipiente e bastante frágil, sendo incapaz de explicá-lo, adequadamente, o que temos é uma reprodução desta fragilidade.

Constatamos aspectos problemáticos nas definições destes autores e que sugerem a necessidade de aprofundarmos na investigação do fenômeno. Uma delas é o fato de afirmarem que há uma intencionalidade do agressor em atingir psicologicamente a vítima. Hirigoyen (2000) chega até mesmo a afirmar que o

assediador sente prazer em ver o outro sofrer. Barreto, Heloani e Freitas também só consideram assédio moral se a conduta abusiva for intencional e, ainda acrescentam que tal conduta visa humilhar, psicologicamente, o indivíduo. Esta intencionalidade parece desvincular os atos cometidos pelo assediador do contexto no qual ele ocorre. No entanto, como vimos no caso Fernanda, os atos do assediador podem ser decorrentes de pressões desmedidas que ele também sofre para bater as metas e, não, propriamente, da intenção expressa de humilhar seus subordinados. Ou seja, não parece possível desvincular os atos dos sujeitos, do meio e das condições sob as quais eles são praticados³³.

Outro problema observado em Hirigoyen (2000) é, quando afirma que, quando o conflito é aberto e as recriminações são ditas, não se configuraria o assédio moral. Ela acredita que em todo procedimento de assédio há o não-dito e o escondido, o que seria diferente do comportamento de certos administradores que tratam os empregados de forma explicitamente desrespeitosa. Segundo ela, enquanto os procedimentos de assédio moral são velados, a violência dos administradores “tiranos” é notada por todos. Embora o assédio possa conter atitudes veladas, pensamos que seria muito limitador pensar que ele se restringe a elas. Além disso, mesmo quando o conflito é aberto, há o sofrimento moral diante das condutas abusivas e pode ser que não haja espaço para combater tais abusos mesmo sendo explícitos. Sendo assim, porque ele deixaria de ser considerado assédio moral?

Vemos ainda que vários autores tentam definir assédio moral de forma negativa, ou seja, através do que ele não é, fazendo referências às atitudes e situações que não podem se confundir com ele. Tais tentativas, na verdade, mais confundem do que esclarecem. Se não há ainda um consenso a respeito da sua definição e nem mesmo a devida compreensão de como ele se dá, como podemos afirmar o que não é assédio? Vejamos um exemplo. Menezes (2004) afirma que se ocorrer uma única agressão verbal ou física, sujeita a gerar uma ação indenizável, não mais se caracteriza o assédio. Mas toda petição legal está sujeita a gerar uma ação indenizável. Esta pode ser uma consequência de prejuízo físico e/ou emocional que foi provado na justiça. Neste caso, o assédio moral não poderia ser provado e

³³ Ao dizer isto, não estamos absolutamente isentando o “assediador” da responsabilidade dos seus atos, mas simplesmente constatando que estes podem ter um significado que vai além do mero prazer de humilhar alguém.

nem gerar uma ação indenizável? Por que em casos de assédio não poderia ocorrer agressão verbal ou física passíveis de indenização? Não vemos resposta plausível para tal questão.

Um dos fatores que parecem contribuir para que a denominação de assédio em muitos momentos seja controversa é a generalização do uso do termo. O assunto, por volta de 2005 e 2006 contou com grande mobilização popular, pois sua veiculação pela mídia foi intensa (embora, atualmente, perceba-se um declínio na abordagem do tema através dos meios de comunicação de massa). Vários programas de televisão, reportagens jornalísticas e outros meios de comunicação abordaram o assédio moral no trabalho, muitas vezes, de maneira sensacionalista e exagerada, contribuindo assim para a confusão e a banalização do tema. Apesar disso, essa veiculação do assunto pela mídia revela também a importância que ele adquiriu³⁴.

Percebemos que no meio acadêmico, as discussões sobre o assunto, em sua grande maioria, se limitam a relatar as atitudes consideradas como partes de um processo de assédio, tais como isolamento, deboches e falta de comunicação. Há uma ênfase maior nas formas pelas quais essas situações são produzidas e como afetam a saúde e a vida do trabalhador. Ou seja, são tratadas, sobretudo, as conseqüências do fenômeno. No nosso entender, seria necessário para a melhor compreensão do assunto, pesquisar sua origem, a articulação entre todos os elementos envolvidos na dinâmica do processo, como por exemplo, a postura da organização, as pressões de âmbito mercadológico, seus efeitos psíquicos sobre os sujeitos envolvidos e de que forma operam estes mecanismos, desencadeando o assédio moral no trabalho. Há uma preocupação, portanto, em definir o assédio através dos seus impactos, sem, no entanto, buscar evidenciar os aspectos concretos presentes no trabalho que propiciam a ocorrência de condutas humilhantes e agressivas. Em função desta limitação, muitas discussões neste campo se restringem a propor perfis de agressores e vítimas, privilegiando a estrutura de personalidade. Mesmo as discussões mais recentes que apontam para o assédio “organizacional”, dando mais ênfase à postura da empresa, não conseguem superar esta lacuna, já que tendem a separar o que a “organização” faz

³⁴ Além das revistas, vários programas televisivos em nível nacional abordaram sobre o assédio moral. Alguns exemplos: *Domingo legal* e o *Fantástico*. Reportagens jornalísticas também o fizeram através de veículos diversos, como os jornais Estado de Minas e Folha de São Paulo, entre outros.

daquilo que os indivíduos que nela trabalham fazem, como se isto fosse possível. O assunto migra para um terreno bastante abstrato e incoerente, pois agora é a “organização” que pratica o assédio. Novamente, falta a devida articulação entre os elementos concretos presentes no contexto de trabalho e os indivíduos que nela estão inseridos.

Diante destas considerações, nosso objetivo foi o de tentar compreender o processo de assédio através de um estudo de caso, ou seja, através dos dados concretos que este nos trouxe. Por isto, vemos a definição do termo como uma consequência desta compreensão, ou seja, somente de posse dos dados trazidos pelo caso, é que foi possível compreender o fenômeno, propondo, para ele uma definição.

Ao nos debruçarmos sobre o caso de Fernanda, surgiram algumas evidências: o seu adoecimento foi decorrente, sobretudo, do que viveu no trabalho; o seu sofrimento psíquico foi tão intenso a ponto de desestabilizá-la em outras áreas de sua vida; a participação do banco neste processo foi, através de suas práticas de gestão que parecem incentivar pressões, até mesmo as abusivas e, que se revelaram na postura do gerente.

Fernanda freqüentemente era colocada para trabalhar em funções incompatíveis com o seu problema de saúde, mesmo tendo sido solicitada uma melhor adequação do seu trabalho às suas limitações. Era deslocada com alta freqüência de funções, foi isolada dos colegas, ao ser colocada para trabalhar em uma mesa ao lado do gerente, era sempre a última a ser comunicada (e, às vezes, nem o era) sobre informações importantes para o seu trabalho. Seu gerente tecia comentários que a desqualificavam junto aos seus colegas e fazia ameaças constantes de demissão. Ela falou várias vezes sobre o quão era insuportável ir trabalhar naquele ambiente hostil. Por tudo isto, vemos que a sua integridade física e mental foi colocada em risco pela falta de adequação do seu trabalho ao seu problema de saúde, (LER/DORT), que inclusive foi adquirido no próprio banco. Além dos outros adoecimentos que teve, tais como TOC, alergias, Transtorno de Adaptação, durante o período de 6 anos em que trabalhou com o gerente. Ela foi exposta a condutas abusivas de forma freqüente e repetida, sentindo seu efeito na saúde mental, já que houve momentos em que colocou em dúvida sua própria capacidade e perdeu a referência do seu trabalho que, segundo ela, gostava de

exercer. Portanto, só podemos concluir que Fernanda sofreu agressões psicológicas graves no seu contexto laboral, o que pode ser entendido como assédio moral.

Entendemos, assim, que o assédio moral no trabalho se configura como um conjunto de violências, explícitas ou não, intencionais ou não, mas que contém dano moral³⁵ e, necessariamente, acarretam um sofrimento psíquico que, na grande maioria dos casos traz conseqüências sociais, físicas e emocionais para o indivíduo que o sofre. Essas formas de violência se manifestam através de condutas abusivas e desrespeitosas que ocorrem no trabalho, muitas vezes com a participação ativa da organização, sobretudo por meio de suas políticas de gestão de pessoal, que permitem e/ou incentivam tais práticas.

4.2 A RELAÇÃO DA EMPRESA COM O PROCESSO DO ASSÉDIO MORAL

É fundamental voltar o nosso olhar para o palco onde se desenrola o assédio: a empresa. Entendemos que esta não pode ser vista como um simples cenário, mas como parte integrante e constitutiva do processo de assédio moral. A palavra “processo” usada para anteceder o termo assédio moral se justifica pelo fato de estarmos tratando de um fenômeno que envolve aspectos diversos como política organizacional, cenário econômico e os próprios sujeitos, protagonistas do conflito. Sendo assim, considerar a questão apenas por uma das variáveis que a constituem é torná-la superficial e simplista. O processo de assédio requer um entendimento amplo, pois os elementos que o compõem, como o cenário político, o contexto organizacional, as características das pessoas envolvidas e a forma como lidam com o trabalho, se interpenetram e interagem de forma dinâmica. Não se podem analisar conflitos no trabalho apenas pelo viés das relações interpessoais ou da personalidade como pretendem alguns autores, entre eles Hirigoyen (2000) e Guedes (2003). Estes conflitos ocorrem em um contexto concreto e é preciso analisá-los para se compreender suas verdadeiras causas. Se considerarmos ainda que o trabalho é um espaço privilegiado para a construção da identidade e que pela sua centralidade na vida do indivíduo influi em diversos outros fatores que envolvem,

³⁵ Lembramos aqui a discussão no capítulo 1 que esclarece que a caracterização do dano moral é muito próxima a do assédio moral e que ele também apresenta polêmicas e dificuldades semelhantes a este. O que diferencia o dano moral do assédio é que este pode ocorrer uma única vez enquanto o outro é um conjunto de atitudes. Além disso, o dano moral já encontra respaldo jurídico anterior ao surgimento do assédio no campo do direito.

dentre outros, valores e equilíbrio psicológico, teremos mais um forte motivo para interrogar o espaço laboral a respeito do assédio moral.

Vimos que uma das abordagens “psicologizantes” presentes na literatura existente sobre o assédio é aquela cujo foco é o perfil do agressor, visto como “perverso” e desconsiderando o contexto, muitas vezes, “cruel” da empresa que pode atuar como “produtora³⁶” dos chamados assediadores. A própria Hirigoyen (2004), que, em um primeiro momento, contribuiu bastante para esta visão, na continuidade de sua pesquisa, enfocou o papel da empresa, apontando que o assédio acontece porque esta permite, mas deixando de considerar que a empresa, muitas vezes não só permite como incentiva. Ela deixa claro que seu enfoque é sobre o indivíduo e seu caráter “perverso” ao dizer que,

Se uma empresa é vigilante e severa com relação a essas práticas, o assédio moral não prospera, mesmo quando há um indivíduo particularmente perverso na empresa³⁷.

A autora nos dá a entender que o papel da empresa consiste apenas em coibir os comportamentos perversos, deixando de considerar sua participação na origem dos mesmos. Embora Hirigoyen (2002) reconheça a existência da “gestão perversa”, direcionando pelo menos em parte, o foco para a empresa como um todo, sua visão continua tendo por base a perversão do assediador. Assim, ela parece conceber a personalidade de forma autônoma e isolada da realidade.

A Organização Internacional do Trabalho (2003) também enfoca em seu conceito de assédio moral o assediador em detrimento do contexto no qual ele ocorre,

[...] trata-se de uma pessoa que se comporta para rebaixar o outro, através de meios vingativos, cruéis, maliciosos ou humilhantes contra uma pessoa ou um grupo de trabalhadores. São críticas repetitivas e desqualificações, isolando-o do contato com o grupo e difundindo falsas informações sobre ele.

O Sindicato dos trabalhadores nas indústrias químicas farmacêuticas, plásticas e similares de São Paulo e região, que possui uma atuação importante na

³⁶ Colocamos produtora entre aspas para evitar o mal entendido de se supor que entendemos ser o indivíduo um mero produto do meio, caindo no viés oposto, mas não menos equivocado, do determinismo social ou sociologismo.

³⁷ Palestra proferida no sindicato dos Químicos em São Paulo, em 2004.

divulgação do assédio moral no Brasil, reforça a diminuição da importância da empresa no processo. Em uma das cartilhas (2003) produzidas por este sindicato seus autores fazem a seguinte afirmação: “Todas as empresas praticam esta tática de humilhação? – Não. Essa não costuma ser uma diretriz vinda da empresa, de modo geral, é prática de chefe tirano(a) e inseguro(a)” (p.6). A cartilha reproduz ainda uma lista produzida por Barreto (2003), onde expõe perfis de chefes humilhadores, segundo o relato dos trabalhadores que ouviu em sua pesquisa. Esta lista feita a partir do relato dos trabalhadores entrevistados pela autora pouco contribui para a compreensão do tema, pois rotula os chamados “assediadores”, desconsiderando os motivos que os levam a tais condutas. Além disso, ela propõe o perfil das “vítimas” e as situações de assédio moral mais frequentes (em anexo).

No nosso entender, o modo de produção capitalista e seus impactos nos indivíduos são elementos fundamentais na compreensão desse processo. Não está claro se realmente estamos lidando com sujeitos com estrutura psicológica perversa ou se com indivíduos cujo comportamento resulta da necessidade de sobreviver em um sistema baseado na busca desenfreada pelo lucro. Ao nosso ver, esta última hipótese parece mais coerente com a análise do caso Fernanda. Além disso, se ficarmos com a primeira teremos que explicar a razão dessa verdadeira “epidemia” de perversões que tem acometido as pessoas, no decorrer dos últimos anos. Lima (1995) reforça nossa percepção ao mostrar, em sua pesquisa numa empresa que adota políticas avançadas de gestão, que há uma prevalência do comportamento “perverso” entre os gerentes e, que tal comportamento parece ser um requisito para ocupar o cargo. Ela revela ainda que isto ocorre não apenas porque esta atitude é uma exigência do posto, mas também porque é através dela que o gerente consegue extrair o máximo de trabalho dos seus subordinados, impulsionando assim, sua própria carreira:

O comportamento que chamamos de “instrumental”, e que está inegavelmente relacionado com o caráter “perverso” (especialmente na forma pelo qual o sujeito manipula a verdade), é muito mais disseminado. Isto significa que não são apenas as pessoas que apresentam uma estrutura psíquica mais favorável à adoção desse tipo de comportamento que o adotam. As outras pessoas, até mesmo aquelas que apresentam um perfil bem distante do “perverso caracterial”, adotam também esse comportamento porque só assim poderão se adaptar aos imperativos da organização e continuar a subir, ou, pelo menos, se manter nos seus postos (LIMA, 1995, p. 175).

Embora a autora esteja falando de um setor diferente do bancário, fornece um bom exemplo de comportamento “perverso” decorrente de um contexto específico e não das características de personalidade, isoladamente. Segundo ela,

[...] a relação estabelecida por essas empresas com seus empregados é essencialmente “perversa”. Estamos nos referindo à relação essencialmente instrumental que essas empresas mantêm com seu pessoal. Poderiam argumentar que isto se verifica em todas as empresas capitalistas, mas no nosso entender, as empresas que praticam essas novas políticas (de gestão) levam essa relação aos seus níveis mais extremos (LIMA, 1995, p. 175).

Em empresas como aquela estudada por Lima (2005), onde as políticas de pessoal são mais avançadas, as exigências e abusos são bem mais sutis do que as percebidas no banco estudado por nós, que se dão de forma grosseira e explícita. Ainda assim, vemos que, em ambos os casos, a pressão sobre o gerente é significativa, o que nos faz pensar que ele também se encontra em uma posição vulnerável.

Lima (1995) afirma ainda que as pressões econômicas resultantes de um meio cada vez mais competitivo, incerto e ameaçador, impulsionam as empresas a procurarem novas formas de aumentar sua produtividade, sendo que os meios para alcançar este objetivo se tornam secundários. O relato de Fernanda propicia uma pequena amostra dessa realidade, já que nos dá a entender que o banco fazia “vistas grossas” às atitudes do gerente porque era do seu interesse o lucro que ele obtinha com seu estilo gerencial: “Ele (o gerente) não é dispensado porque as metas do banco são altíssimas, então é o que interessa, ele assedia, ele humilha, ele joga a casa no chão, mas ele dobrou o lucro da agência”.

Sendo assim, combater o assédio moral implica, necessariamente, em mudanças organizacionais. Medidas disciplinares, como as que vimos no caso Fernanda, tais como chamar a atenção do assediador, obrigá-lo a participar de cursos de relacionamento interpessoal, transferi-lo de agência são apenas paliativas e não transformam em nada a estrutura organizacional que contribuiu para a ocorrência do assédio. Os cursos de relacionamento interpessoal, aliás, podem ser uma forma de camuflar a participação da empresa no processo de assédio, já que partem do pressuposto de que os problemas seriam decorrentes apenas das dificuldades de relacionamento entre as pessoas ou ainda, de problemas de personalidade, sem qualquer vínculo com o trabalho. Como foi dito, acreditamos

que, uma das formas de começar a mobilizar as empresas para esta mudança nas políticas de gestão ou pelo menos colocar um freio no abuso que é praticado através delas, seria a pressão através da justiça, ainda que isto não implique, necessariamente, em uma ação sobre as verdadeiras causas do problema. Os dois exemplos a seguir mostram que a empresa teve de rever suas formas de gestão. O primeiro caso foi publicado no jornal *Folha de São Paulo*, no dia 06 de agosto de 2008. Na matéria foi noticiada a ação jurídica sofrida por uma empresa do ramo de bebidas no Rio Grande do Norte,

Começou a ser veiculada, no último fim de semana, a campanha publicitária que a AMBEV foi obrigada a criar e a veicular, após ser condenada numa ação civil pública por prática de assédio moral contra seus funcionários.

[...] onde a empresa perdeu a ação inédita, a campanha foi o resultado de um acordo feito entre os procuradores do Trabalho no Estado e a empresa, para usar a indenização estabelecida em R\$ 1 milhão por dano moral coletivo, decorrente da prática de assédio moral.

[...] A AMBEV foi condenada nessa ação em 2006. De acordo com os procuradores, vendedores que não atingiam metas eram punidos com situações embaraçosas na frente dos companheiros de trabalho. Entre outros métodos "motivacionais", como diziam os empregados, eles eram impedidos de sentar-se durante reuniões, tinham de fazer a dança da garrafa para os colegas, pagar flexões, limpar vidraças e usar camisetas com dizeres ofensivos. Um dos reclamantes diz que era obrigado a usar duas vezes por semana a camiseta com o apelido "Cabo Boca de Cavallo", dado pelo seu superior.

O outro exemplo se refere a uma ação semelhante que foi promovida por funcionários de uma das agências da Petrobrás, o que resultou em uma notificação do Ministério Público do Trabalho à empresa em 2007, reconhecendo a legitimidade da denúncia de assédio moral e com a intenção de evitar o agravamento da situação. Tratou-se de denúncia formulada por empregados da RLAM- Refinaria Landolfo Alves Mataripe - unidade da PETROBRÁS – Petróleo Brasileiro S.A. que alegaram discriminação no trabalho, apresentando fortes indícios da ocorrência de assédio moral no âmbito daquela unidade empresarial. A Representação teve origem em denúncia formulada pelo empregado Antônio Jorge Simões Silva, em 26 de abril de 2006, apontando fatos ocorridos no ambiente laboral que ele entendeu como caracterizadores da prática de assédio moral. No curso do processo investigatório preliminar foram ouvidos outros funcionários da empresa que reforçaram a tese do denunciante, no sentido de que o assédio moral possuía uma conotação mais ampla. Além do assédio moral de forma genérica, houve também a

ocorrência de discriminação racial na unidade da RLAM. Na seqüência, o objeto da denúncia - assédio moral - foi aclarado com os depoimentos de vários empregados, com a juntada de documentos por todos os investigados, tendo sido deferida a notificação do Ministério Público do Trabalho à empresa, reconhecendo a ocorrência do assédio da mesma contra seus empregados.

Vimos que um dos primeiros movimentos das empresas costuma ser o de negar o assédio ou mascará-lo com políticas de combate que ficam apenas nas boas intenções sem serem transpostas para ações concretas no dia-a-dia laboral. Tais estratégias se resumem à elaboração de códigos de ética ou criação de comitês de ética e palestras de “humanização”. Este fato ficou claro no caso analisado por nós, já que o gerente acusado de assédio por Fernanda foi “advertido” pelo banco diversas vezes, mas continuava agindo da mesma forma, o que revela o caráter inócuo dessas medidas.

Sabe-se que o sistema capitalista é repleto de contradições e podemos perceber algumas delas através das atuais práticas de gestão de pessoal. As características de personalidade exigidas pelas empresas, atualmente, sugerem comportamentos incompatíveis ou até mesmo contraditórios. Um exemplo disto é a reclamação feita por Janice, uma das bancárias entrevistadas que ocupava o cargo de gerente, quando afirmou que o banco pregava em treinamentos e reuniões gerenciais a necessidade de se trabalhar em equipe, mas ao mesmo tempo incentivava uma extrema competitividade postulando metas entre eles:

Eles pregam espírito de equipe. Eles querem isto na teoria, mas na prática eles não dão condição para que aconteça a teoria, a meta é tanta que você não consegue colocar em prática o espírito de equipe.

Como o assédio moral se refere a práticas que também dizem respeito a uma pressão psicológica, tais contradições parecem criar um ambiente propício para sua ocorrência. As exigências ambíguas impostas pelas organizações desestabilizam emocionalmente o trabalhador que fica sem referências.

Percebemos que acaba prevalecendo a pressão por resultados que faz com que as cobranças negativas predominem. Outros aspectos, tais como cooperação, sensibilidade, justiça e compreensão continuam sendo pregados, mas permanecem no plano meramente ideológico, já que as condições para exercê-los são mínimas. Pode-se pensar que isto seja mais uma fonte de angústia adicional

pela impossibilidade de se fazer diferente, mesmo que seja este o desejo do empregado, sobretudo, do gerente.

Percebemos também uma ligação entre produtividade e assédio moral. Entendemos que os dois aspectos estão bastante relacionados, já que, como foi exposto no caso Fernanda, as pessoas que sofreram o assédio na agência bancária, de alguma forma não eram tão produtivas quanto o gerente (ou a direção do banco) gostaria. Há autores, no entanto, que percebem a ocorrência do assédio como um fator que leva à improdutividade,

O assédio moral no trabalho afeta também os custos operacionais da empresa, com a baixa produtividade daí advinda, absentéismo, falta de motivação e concentração que aumentam os erros no serviço. (BARROS, 2004, p.144).

Podemos pensar que, se o assédio, inicialmente, aumenta a produtividade, com o passar do tempo, leva à sua diminuição, devido ao esgotamento que provoca no empregado. Vimos, no caso estudado que, mesmo com os custos com advogados devido aos processos na justiça contra o banco, devido ao comportamento do gerente e mesmo com os afastamentos por licença médica, ainda assim, para o banco, era mais vantajoso mantê-lo, pois ele aumentava o lucro da agência. Além disso, a abundância da mão de obra, em muitos setores, propicia a exploração do empregado e o seu descarte quando adoece já que sempre há “sangue novo” para contratar. Não nos parece possível precisar qual posição é mais vantajosa para as empresas: “sugar” o empregado até a sua exaustão ou preservá-lo, podendo contar com seu trabalho por mais tempo. Maria, uma de nossas entrevistadas, nos fornece pistas para obter esta resposta através do seu relato:

Isto (o adoecimento) durou uns 6 meses, eu comecei a tomar vários remédios em junho, e fui até dezembro, foi quando eu saí de férias, aí melhorei um pouco. Voltei de férias e o banco me mandou embora.

Vimos que condições inadequadas de trabalho tais como, prazos inviáveis, comunicação deficiente ou mesmo inexistente, isolamento, tarefas aquém (ou além) do cargo, deslocamento constante de funções, são alguns exemplos de inadequações que criam um ambiente propício para a ocorrência do assédio e que também refletem as contradições existentes neste contexto. Mas esta situação

aponta para um caminho a ser investigado: até que ponto a instituição e as condições de trabalho que oferece constituem um componente essencial para que o assédio moral no trabalho aconteça? Para avançar na resposta a esta questão é preciso considerar as políticas e estratégias utilizadas pelas empresas, atualmente, para sobreviverem. Percebe-se, através de estudos realizados por autores da área, como Lima (1995) e Heloani (2007), que tais políticas de gestão são frutos de uma reestruturação produtiva levada a cabo dentro do contexto capitalista. A empresa desenvolve técnicas para evitar (ou antecipar) conflitos e não deixar emergir reivindicações ou outras formas de resistência, através de benefícios, códigos de ética e programas de qualidade. No caso do setor bancário prevalecem as medidas paliativas, tomadas quando há denúncias de casos de assédio, por exemplo, como vimos no caso de Fernanda. O código de ética que existe no banco pode ser visto como uma tentativa de tratar os conflitos, já que aborda condutas éticas como sendo a realidade do banco sem o ser de fato. Esta “maquiagem” do conflito não o diminui e, por isto, intensifica-se o mal estar no contexto organizacional. Nesse cenário, é preciso que o trabalhador desenvolva estratégias pessoais para manter seu equilíbrio psíquico diante das contradições e do pouco espaço oferecido para seu enfrentamento.

Segundo Lastres *et al* (in Brandão 2001), a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes da economia mundial das últimas décadas. Para as empresas, alcançar e manter níveis crescentes de competitividade tornou-se fator de sobrevivência em um ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento. Dessa forma, o assédio moral pode ser considerado um dos resultados desta lógica do mercado, já que a pressão exercida pela competitividade parece legitimar qualquer comportamento que garanta a sobrevivência da empresa.

A Psicologia do Trabalho nos mostra que, geralmente, a análise baseada inicialmente em um olhar externo é muito simplista, ao contrário daquela que se fundamenta na observação cuidadosa do contexto laboral. Nesta última, é possível perceber que existe uma distância entre o que é proposto e o que é possível praticar, diante das exigências do trabalho. Fernanda nos trouxe um exemplo disto através do seu relato. Tivemos também acesso ao código do banco que é distribuído a todos os funcionários e, em vários momentos, o seu relato mostrou que as sugestões nele contidas não correspondem ao que ela vivencia:

Existe um código de ética que nenhum gerente lê, entendeu? Porque eles fazem vistas grossas, porque se o cara for ser ético, ele não bate as metas. Aparentemente, o banco é ético, mas, na verdade, vale tudo.

No código de ética do banco há vários itens relativos à postura a ser adotada, mas são postos em xeque pelo que de fato acontece, como podemos perceber no relato de Fernanda. No código de ética está escrito: “Incentivamos os funcionários a estabelecer um equilíbrio apropriado entre o trabalho e a família, de modo a manter seu bem-estar pessoal e profissional”.

E no relato da Fernanda,

“É, o que eles alegam é que você tem que estar preparado para trabalhar em qualquer lugar e também tem que ter conhecimento da instituição, conhecimento profundo. A pessoa é pressionada a fazer isso no final de semana, à noite na folga dela. Você tem prazo pra terminar. O espaço pessoal vai se reduzindo. Você começa a viver o banco 24 horas”.

No código de ética está escrito:

Todas as pessoas da organização X devem seguir os padrões éticos [...] regidos pelos princípios; [...] evitar qualquer constrangimento às pessoas no ambiente de trabalho.

E no relato da Fernanda,

Ele (o gerente) tem hábito de gritar, ele chama as pessoas pra reunião, mas com a porta aberta da sala dele, ele grita e humilha a pessoa, todos os funcionários. Então, assim, lá todo dia tem alguém chorando no banheiro, ele tá com 4 funcionários afastados por transtorno emocional.

No código de ética está escrito:

Contribuímos para oferecer uma ambiente de trabalho seguro e saudável, com liberdade de expressão, com respeito à integridade e a privacidade das pessoas e, não toleramos qualquer tipo de ameaça, assédio ou intimidação.

E no relato da Fernanda,

A empresa permite, ela tem consciência, já foram feitas muitas denúncias, ele é um cara bastante denunciado de outras agências. Aí, conversam com ele, outra hora, manda-o fazer um curso de relacionamento humano aí, ele volta a fazer a mesma coisa. Ele é uma figurinha conhecida em Minas inteira.

Apresentamos neste capítulo, junto com alguns caminhos conceituais, um pouco da relação da empresa com o assédio, através do relato e da vivência das bancárias entrevistadas. Foi, portanto, a empíria que norteou nossas análises e indagações. Esperamos, assim, ter evitado especulações e hipóteses sem fundamento sobre o assunto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso propósito, ao iniciar este estudo foi o de tentar compreender o assédio moral no trabalho através da investigação de uma experiência concreta, de modo a explicitar a forma pela qual os elementos envolvidos no processo interagiam entre si, produzindo o fenômeno. Queríamos, sobretudo, ultrapassar as análises que têm prevalecido em torno do tema e, assim, contribuir, ainda que, modestamente para o avanço em sua compreensão.

Consideramos que nosso objetivo principal foi, em parte, alcançado, pois ouvir os relatos de trabalhadores que afirmaram terem vivenciado o assédio, permitiu que confrontássemos idéias pré-concebidas com a empiria e, assim, redirecionar o olhar para compreender o fenômeno por outros ângulos. Mas temos consciência de que ainda estamos longe de alcançar toda complexidade do nosso objeto.

Desta maneira, buscar a definição do termo “assédio moral” tornou-se secundário, tendo em vista a importância de se compreender, antes de tudo, como ele se manifesta na prática, e como repercute na vida do sujeito e no meio social, em geral. É por isto que, durante o percurso traçado para a realização desta pesquisa, a compreensão do que seja o assédio assumiu contornos variados à medida que avançávamos no conhecimento do nosso objeto.

Desde a graduação, momento em que o estudo sobre o tema foi iniciado, até o presente momento, percebemos o quanto é delicado (e também instigante) trabalhar com um assunto como este, que atinge questões centrais na vida de um indivíduo. Por estar relacionado ao trabalho, ele alcança a questão da sobrevivência e uma das principais vias de inserção social e de construção de identidade. Contudo, o aprendizado adquirido ultrapassou as questões meramente acadêmicas, refletindo em nossa própria posição como profissional atuando no mesmo contexto social e econômico dos sujeitos abordados na pesquisa.

Embora os resultados aqui expostos contenham inúmeras lacunas, é inegável o crescimento que o estudo nos proporcionou acerca da compreensão da violência psicológica no trabalho e a respeito da importância do trabalho na vida dos indivíduos. Este último aspecto ficou evidente, por exemplo, na grande repercussão que essa violência teve na saúde e na vida pessoal dos indivíduos por ela atingidos.

Dos inúmeros ganhos pessoais obtidos durante a realização deste trabalho, um dos maiores foi relativo ao nosso trabalho na psicologia clínica. A escuta dos clientes

ampliou-se bastante ao incorporarmos em nossa visão a importância de se relacionar aspectos concretos de sua realidade, como é o caso do contexto de trabalho, com as questões subjetivas que trazem ao consultório, permitindo, assim uma melhor condução do tratamento.

Mas, é importante ressaltar que, desde o início, percebemos que estávamos lidando com um tema complexo e que faz parte de uma trama social, envolvendo mediadores diversos, o que, sem dúvida, dificulta seu desvendamento. Esta complexidade fica evidente nas limitações conceituais presentes em análises superficiais e/ou precipitadas, mas também nos estudos mais embasados e que revelam mais aspectos envolvidos no processo de assédio moral no trabalho. Concluimos que o tema requer um aprofundamento bem maior do que o que tem tido no meio acadêmico. Uma das possíveis causas destas limitações pode ser pelo fato de ser um fenômeno intimamente ligado a outros que também necessitam de uma investigação mais cuidadosa como é o caso do próprio trabalho. Este não se reduz às suas condições imediatamente visíveis, indo muito além disso. Por isto, não se pode negligenciar o fato de que o fenômeno do qual estamos tratando ocorre nesse contexto. Este não pode ser visto como simples cenário, mas sim como um componente fundamental na compreensão não só do assédio moral, mas de todas as formas de violência que nele se manifestam.

Como já dissemos, compartilhamos da idéia de que o trabalho é uma categoria central na vida do indivíduo. Sendo assim, ele se constitui em uma instância que organiza e define a posição de uma pessoa na sociedade em que vive. O trabalho, desta forma, repercute em todas as relações sociais de uma pessoa. Ele determina o poder de consumo, o status financeiro, o prestígio social, a realização pessoal, que em grande medida depende da realização profissional. Considerando que a média de horas trabalhadas, em torno de 8h ou mais por dia (mesmo nos casos dos bancários que, apesar de terem um contrato formal de 6 horas diárias acabam por cumprir bem mais do que isto) é bastante significativa, podemos afirmar que boa parte da “vida” de uma pessoa é preenchida pelo trabalho. E muito além do seu caráter de sobrevivência ele é produtor de sentido e constituinte da identidade do indivíduo. LIMA (2006) nos mostra que vários autores defendem a determinação social do psiquismo humano “sendo o trabalho posto como elemento organizador da sociabilidade e estando, portanto, no centro dessa determinação”. Sendo assim, o assédio moral, no contexto estudado por nós, atinge diretamente uma atividade que

é central na construção da identidade, além de organizar a vida do indivíduo: o trabalho. Diante disto, é possível entender os efeitos psicológicos observados na ocorrência do assédio, tais como baixa auto-estima, crise de identidade, baixa resistência para o enfrentamento da violência, depressão, sentimento de incapacidade para gerir a própria vida, dentre outros.

Isto foi evidenciado pelo nosso estudo, uma vez que revelou os impactos devastadores que a violência sofrida por Fernanda no seu trabalho trouxe para sua saúde e sua vida pessoal. Considerando a centralidade do trabalho na vida das pessoas, em geral, fica fácil compreender seu adoecimento psíquico, físico e sua desestruturação pessoal.

Uma de nossas principais críticas a alguns autores que estudam o assédio moral no trabalho, dentre eles Hirigoyen (2000), foi pelo fato de explicarem esse fenômeno através das estruturas de personalidade das pessoas envolvidas, dando ênfase à postura perversa do assediador. Ao fazer isto, menosprezam ou até mesmo ignoram o lugar ocupado pelo contexto do trabalho nesse processo. Afinal, como afirmou Lê Guillant (2006), o indivíduo não pode, em momento algum, ser separado da realidade social. Quanto mais nos aprofundávamos na investigação empírica mais ficavam evidentes as condições organizacionais como um elemento fundamental no desencadeamento de um processo de assédio moral em detrimento de “fraquezas” ou “forças” individuais daqueles que fazem parte do processo. Acreditamos que nossa pesquisa contribuiu para apontar o papel da organização como aspecto fundamental na ocorrência do assédio moral, embora não tenha conseguido responder até que ponto ela atua e/ou contribui para sua ocorrência. Contudo, faz-se necessário esclarecer que ela também não pode ser apontada como única responsável pelo processo. Aliás, este foi outro aprendizado que a pesquisa nos trouxe: é preciso evitar posições simplistas, ou seja, que tendam a ser extremistas e/ou dicotômicas, tendendo, ora para o psicologismo, ora para o sociologismo.

O assédio se refere a uma relação que envolve, dentre vários fatores, a presença de um “assediador” e de uma “vítima”. A escuta do “assediador” tem sido uma lacuna constante nos trabalhos sobre o assunto. Embora tenhamos tentado preenchê-la, ela permaneceu na nossa pesquisa. Ressaltamos, no entanto, a necessidade de estudos que contemplem a escuta do “assediador” para a melhor compreensão do assédio. Os dados trazidos pelo caso Fernanda, enriquecidos

pelos depoimentos de suas colegas de trabalho (que ocupavam cargos gerenciais) deixaram entrever que o gerente, acusado de assédio, também estava bastante vulnerável e pressionado pela organização.

Concluimos que, para melhor compreender o assédio moral no trabalho, temos que considerar também o cenário político e econômico em que o assédio se dá, as estratégias corporativas desenvolvidas a partir desse contexto e uma relação desigual de poder favorecendo o abuso explícito por uma das partes. Porém, faz-se necessário o cuidado para não cairmos nos “extremos”, como foi dito anteriormente, atribuindo as causas do assédio moral no trabalho somente às pessoas ou somente à organização e o meio em que este se dá, já que ele é o resultado da interação entre estes e outros elementos.

Vimos que há muitos aspectos envolvidos no processo de assédio moral no trabalho, o que torna a discussão sobre esse fenômeno bastante complexa. É um tema de grande mobilização popular, já que diz respeito ao mundo do trabalho e este é uma categoria central na vida dos indivíduos. Torna-se, portanto, necessário seu aprofundamento através de estudos fundamentados em uma empiria sólida e confiável. Percebemos que as inúmeras contradições e polêmicas em torno do tema são conseqüências naturais da sua grande exposição e do interesse em desvendá-lo, mas também da fragilidade da maioria dos estudos até então divulgados a seu respeito. Esperamos ter contribuído, pelo menos em parte, para o avanço nesse desvendamento.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, A. R. **O assédio organizacional**. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2006.

ASSIS, Araken de: "**Indenização do Dano Moral**". Síntese Jornal, Porto Alegre, v.01, n.06, maio-junho/1997, pp. 03-05.

BARRETO, Margarida. **Violência, saúde e trabalho - Uma jornada de humilhações**. São Paulo: Educ, 2003.

BARROS, Alice Monteiro. **Assédio Moral** in ST. Nº184- Outubro, 2004 p.136.

BARRETO, Margarida. (2005). **Assédio moral: a violência sutil**. Análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. Tese de Doutorado, não publicada, em Psicologia Social. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

BRANDAO, H. Pena. GUIMARAES, T. Aquino. **Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário** in RAP Revista de administração Publica , Nº35, vol.6 p. 61-68. Nov/Dez. 2001.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2006.

CRUZ, Márcia Maria. **Assédio Moral compromete resultados no trabalho** in Jornal Estado de Minas, caderno Emprego. Belo Horizonte, 12 de agosto de 2007.

EDWARD, José. **Assédio Moral, o lado sombrio do trabalho** in revista Veja 2005, 13 de Julho, p.104-108.

FANTE, Cleo. **Fenômeno bullying: como prevenir a violência nas escolas e educar para a paz**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas, SP: Versus, 2005.

FRANÇA, Júnia Lessa (Org.). VASCONCELOS, Ana Cristina de; MAGALHÃES, Maria Helena de Andrade; BORGES, Stella Maris. **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 256p.

FREITAS, M.E.; HELOANI R.; BARRETO M. **Assédio Moral no Trabalho**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Cengage *Learning*, 2008.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror Psicológico no Trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

HIRIGOYEN, Marie-France, participação no **I Seminário Internacional sobre Assédio Moral no Trabalho**. São Paulo, Julho 2004.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral A violência perversa no cotidiano**: tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal Estar no trabalho**. São Paulo: Bertrand do Brasil, 2002.

HELOANI, Roberto. **Uma reflexão sobre o assédio moral** in revista Dignidade-Violência, saúde e trabalho. Autores diversos. Terra das Artes: São Paulo, 2004.

LEYMANN, H. **Persecution au Travail**. Paris: Seuil, 1993.

LIMA, M. E. Antunes. **A questão do método em psicologia do trabalho**. Artigo da apostila “Metodologia Qualitativa” do curso de Especialização em Psicologia do Trabalho da UFMG, 2006.

LIMA, M. E. Antunes. **A pesquisa em saúde mental e trabalho** in JAMAIO, A., BORGES, ANDRADE, J., CODO, W. (orgs). Trabalho, Organizações e Cultura. Coletâneas da ANEPP, 2000.

LIMA, M. E. (org). **Escritos de Louis Le Guillant**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

LIMA, M. E. Antunes. **Os Equívocos da Excelência**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

LIMA, M. E. Antunes. **Violência e reestruturação bancária- o caso Banco do Brasil** in revista da Federação Nacional dos Psicólogos, ano 1, nº 1, BH, agosto de 2000.

MENEZES, Cláudio armando Couce. **Assédio moral e seus efeitos jurídicos**. Justica do trabalho, fevereiro 2004 p.7-13.

MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**, 10ª ed., São Paulo: Atlas, 2001, p. 74/75

NETO, Pasquale Cipro; INFANTE, Ulisses. **Gramática da Língua Portuguesa**. São Paulo: Scipione, 1998. p. 583

PERREAU, Aurélia. **Meu chefe é um tirano** in Marie Claire, 2005, Maio, p.63-68.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução Marcos Santarrita. – 10ª edição – Rio de Janeiro: Record, 2005.

SIMM, Zeno. **Acosso Psíquico no Ambiente de Trabalho**. São Paulo: Ltr, 2008.

Sindicato dos trabalhadores nas indústrias químicas farmacêuticas, plásticas e similares de São Paulo e região. **Assédio Moral**. Coleção Saúde do Trabalhador, nº06, junho, 2003.

SOBOLL, Lis A. Pereira. **Assédio Moral/ organizacional: Uma análise da organização do trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

Referências eletrônicas:

<http://www.mpas.gov.br/conteudoDinamico.php?id=638> acessado em fevereiro de 2009

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira. **Até onde nos conduz o assédio moral?**. Boletim Jurídico, Uberaba/MG, a.2, nº89. Disponível em :
<http://www.boletimjuridico.com.br/doutrina/texto.asp?id=340>> acesso em 16 de Outubro 2007.

ANEXOS

PERFIL DO ASSEDIADOR³⁸

rofeta: Sua missão é "enxugar" o mais rápido possível a "máquina", demitindo indiscriminadamente os trabalhadores/as. Refere-se às demissões como a "grande realização da sua vida". Humilha com cautela, reservadamente. As testemunhas, quando existem, são seus superiores, mostrando sua habilidade em "esmagar" elegantemente.

Mala-babão: É aquele chefe que bajula o patrão e não larga os subordinados. Persegue e controla cada um com "mão de ferro". É uma espécie de capataz moderno.

Grande irmão: Aproxima-se dos trabalhadores/as e mostra-se sensível aos problemas particulares de cada um, independente se intra ou extra-muros. Na primeira "oportunidade", utiliza estes mesmos problemas contra o trabalhador, para rebaixá-lo, afasta-lo do grupo, demiti-lo ou exigir produtividade.

Garganta: É o chefe que não conhece bem o seu trabalho, mas vive contando vantagens e não admite que seu subordinado saiba mais do que ele. Submete-o a situações vexatórias, como por exemplo'. colocá-lo para realizar tarefas acima do seu conhecimento ou inferior à sua função.

Troglodita: É o chefe brusco, grotesco. Implanta as normas sem pensar e todos devem obedecer sem reclamar. Sempre está com a razão. Seu tipo é: "eu mando e você obedece".

Tasea: "Ta se *achando*". Confuso e inseguro. Esconde seu desconhecimento com ordens contraditórias: começa projetos novos, para no dia seguinte modificá-los. Exige relatórios diários que não serão utilizados. Não sabe o que fazer com as

³⁸ Segundo a pesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto (2000) em sua tese de dissertação.

demandas dos seus superiores. Se algum projeto é elogiado pelos superiores, colhe os louros. Em caso contrário, responsabiliza a "incompetência" dos seus subordinados.

Tigrão: Esconde sua incapacidade com atitudes grosseiras e necessita de público que assista seu ato para sentir-se respeitado e temido por todos.

Pit-bul: é o chefe agressivo, violento e perverso em palavras e atos. Demite friamente e humilha por prazer.

PERFIL DA VÍTIMA:

Apontadas por Marie-France Hirigoyen, pela médica do trabalho Margarida Barreto e Mauro Azevedo³⁹;

- Trabalhadores com mais de 35 anos;
- Os que atingem salários muito altos;
- Saudáveis, escrupulosos, honestos;
- As pessoas que têm senso de culpa muito desenvolvido;
- Dedicados, excessivamente até, ao trabalho, perfeccionistas, impecáveis, não hesitam em trabalhar nos fins de semana, ficam até mais tarde e não faltam ao trabalho mesmo quando doentes;
- Não se curvam ao autoritarismo, nem se deixam subjugar;
- São mais competentes que o agressor;
- Pessoas que estão perdendo a cada dia a resistência física e psicológica para suportar humilhações;
- Portadores de algum tipo de deficiência;
- Mulher em um grupo de homens;
- Homem em um grupo de mulheres;

³⁹ Mauro Azevedo de Moura, Assédio Moral, Cartilha in Documento elaborado por Silvia Maria Zimmermann (Ministério Público do Trabalho- Procuradoria Regional do Trabalho/12ª Região), Teresa Cristina Dunka Rodrigues dos Santos (Ministério Público do Trabalho- Procuradoria Regional do Trabalho/12ª Região) e Wilma Coral Mendes de Lima (Ministério do Trabalho e Emprego - Delegacia Regional do Trabalho/SC), em agosto/2002, para divulgação do tema entre trabalhadores, sindicatos e empresas.

http://www.prt12.mpt.gov.br/prt/ambiente/arquivos/assedio_moral_texto.pdf.

- Os que têm crença religiosa ou orientação sexual diferente daquele que assedia;
- Quem tem limitação de oportunidades por ser especialista;
- Aqueles que vivem sós;

Com relação às mulheres, acrescentam-se ainda:

- Casadas;
- Grávidas;
- Aquelas que têm filhos pequenos;
- egressos do sistema prisional ;
- os que voltam após licenças médicas.

SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL MAIS FREQUENTES⁴⁰:

- dar instruções confusas e imprecisas;
- bloquear o andamento do trabalho alheio;
- atribuir erros imaginários;
- ignorar a presença de funcionário na frente de outros;
- pedir trabalhos urgentes sem necessidade;
- pedir a execução de tarefas sem interesse;
- fazer críticas em público;
- sobrecarregar o funcionário de trabalho;
- não cumprimentá-lo e não lhe dirigir a palavra;
- impor horários injustificados;
- fazer circular boatos maldosos e calúnias sobre a pessoa;
- forçar a demissão;
- insinuar que o funcionário tem problemas mentais ou familiares;
- transferi-lo do setor, para isolá-lo;
- não lhe atribuir tarefas;
- retirar seus instrumentos de trabalho (telefone, fax, computador, mesa);
- agredir preferencialmente quando está a sós com o assediado;
- proibir os colegas de falar e almoçar com a pessoa.

⁴⁰ Segundo a pesquisa realizada pela médica do trabalho Margarida Barreto (2000) em sua tese de dissertação.