

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIAS**

PAULO HENRIQUE COSTA E SILVA CRUZ

**O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO
DOS ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS**

**JOÃO PESSOA
2015**

PAULO HENRIQUE COSTA E SILVA CRUZ

**O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO
DOS ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS**

Projeto de Monografia apresentado como pré-requisito para elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Direito pela Universidade Federal da Paraíba.

Área: Direito do Trabalho

Orientador: Prof. Dr. Robson Antão de Medeiros.

**JOÃO PESSOA
2015**

Cruz, Paulo Henrique Costa e Silva.

C957aO assédio moral organizacional no meio ambiente de trabalho dos estabelecimentos bancários/ Paulo Henrique Costa e Silva Cruz–João Pessoa, 2015.
76 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal da Paraíba. Centro de Ciências Jurídicas, 2015.
Orientador: Prof. Dr. Robson Antão de Medeiros.

1. Assédio Moral. 2. Bancários. 3. Organização do Trabalho. I. Medeiros, Robson Antão de. II. Título.

BSCCJ/UFPB

CDU – 34:331

PAULO HENRIQUE COSTA E SILVA CRUZ

**O ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL NO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO
DOS ESTABELECIMENTOS BANCÁRIOS**

Projeto de Monografia apresentado como pré-requisito para elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Direito pela Universidade Federal da Paraíba.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Robson Antão de Medeiros
(Orientador)

Prof. Dra. Anne Augusta Alencar Leite Reinaldo
(Membro da banca examinadora)

Prof. Dr. Arnaldo José Duarte do Amaral
(Membro da banca examinadora)

**JOÃO PESSOA
2015**

Aos meus pais, Paulo Sérgio e Cristiane,
pelo amor, paciência e apoio em todos os
momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, maior responsável pelo cumprimento de mais esta etapa de minha vida. Sem Ele eu nada seria.

Aos meus pais, Paulo Sérgio e Cristiane, que à base de muito carinho e amor, ensinaram-me os verdadeiros valores da vida.

Aos meus irmãos, Patrícia e Gustavo, que durante essa caminhada, mostraram-se os melhores amigos que alguém pode querer.

À minha namorada, Rebeca, pela paciência e compreensão infinitas. Sem a sua ajuda tudo seria mais difícil.

Aos colegas de turma, por tornarem os cinco anos de direito ainda mais prazerosos, especialmente os amigos Igor Isídio, Lisan Irineu, Matheus Chaves, Matheus Brito, Tales Lincon e Thiago Marcicano, pessoas que levarei para vida toda.

Aos professores e mestres da UFPB, pelo constante estímulo à busca pelo conhecimento, especialmente ao meu orientador, Dr. Robson Antão de Medeiros, sempre disposto e solícito, de quem tive todo o suporte necessário.

Aos membros do Sindicato dos Bancários da Paraíba, pela colaboração e disponibilidade.

Aos familiares e amigos, pelo incentivo e confiança.

“Uma palavra contundente é algo que pode matar ou humilhar, sem que se sujem as mãos.”

(Pierre Desproges)

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art. – Artigo

Arts. – Artigos

BB – Banco do Brasil

CC – Código Civil

CEF – Caixa Econômica Federal

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CPC – Código de Processo Civil

DEJT – Diário Eletrônico da Justiça do trabalho

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos
Socioeconômicos

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos

FENAE – Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica
Federal

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

Rel. – Relator

S.A. – Sociedade Anônima

TRT – Tribunal Regional do Trabalho

TST – Tribunal Superior do Trabalho

RESUMO

A presente pesquisa monográfica tem como objetivo analisar o assédio moral no meio ambiente de trabalho dos bancários, aqui compreendidos bancos públicos e privados. A partir do cotejo entre os diversos estudos doutrinários acerca desse fenômeno, é realizada uma revisão teórica do conceito de assédio moral enquanto relação perversa construída entre agressor e vítima, onde são elencados seus elementos caracterizadores, promovendo-se, concomitantemente, a distinção entre ele e as demais formas de violência no ambiente laboral. Em sessão subsequente, é exposta uma nova abordagem do assédio moral, enquanto fenômeno intimamente relacionado à organização do trabalho no sistema capitalista, em especial, quando fundado no modelo Toyotista de produção. Em seguida, considerando as alterações decorrentes da globalização, da abertura do sistema financeiro nacional ao capital estrangeiro, e, por conseguinte, da mudança nas atividades desempenhadas pelos bancos, é apresentada a realidade atual do ambiente de trabalho dos bancários, bem como os fatores decorrentes da nova organização do trabalho que promovem a prática do assédio moral. Ademais, a partir de julgados colhidos nos repositórios oficiais dos Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho, é feita uma análise comparativa entre os conceitos elaborados pela doutrina e aqueles utilizados como parâmetro pela jurisprudência na análise dos casos que envolvem assédio moral de bancários, a fim de entender em que momento o poder diretivo do empregador extrapola os limites da licitude e passa a representar uma ameaça à higidez do empregado. A pesquisa em comento visa a contribuir com o esclarecimento das questões afins ao assédio moral no trabalho, justificando-se pela deficiência do tema em meio acadêmico, bem como pela necessidade de melhor entender os fatores que contribuem para o desenvolvimento dessa forma de violência que tem se tornado tão recorrente no ambiente de trabalho moderno, especialmente no bancário.

PALAVRAS-CHAVE: Assédio Moral. Organização do Trabalho. Bancário.

ABSTRACT

This monographic study aims to analyze bullying at the work environment of the bank, here included public and private banks. From the comparison between the different doctrinal studies on this phenomenon, is carried out a theoretical review of the concept of bullying as perverse relationship built between aggressor and victim, where they are listed its characteristic elements, promoting, concomitantly, the distinction between him and other forms of violence in the workplace. In a subsequent session, it exposed a new approach to bullying, while closely related to work organization phenomenon in the capitalist system, especially when based on the production of Toyota-model. Then, considering the changes arising from globalization, the opening of the financial system to foreign capital, and therefore the change in activities performed by banks, shows the current reality of the work environment of the bank as well as the factors arising the new organization of work that promote the practice of bullying. Moreover, from tried harvested in the official repositories of the Regional Labor Courts and Superior Labor Court, is a comparative analysis between the concepts developed by the doctrine and those used as a parameter in the case law in the analysis of cases involving bullying of banking, in order to understand at what point the directive power of the employer beyond the limits of legality and comes to represent a threat to the employee's healthiness. The research under discussion aims to contribute to the clarification of issues related to bullying at work, justified by the subject of disability in academia as well as the need to better understand the factors that contribute to the development of this form of violence that has become so recurrent in the modern workplace, especially in banking.

Keywords: Bullying. Labour Organization. Banking.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ASSÉDIO MORAL	14
2.1 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL.....	16
2.2 ELEMENTOS CARACTERIZADORES DO ASSÉDIO MORAL	18
2.2.1 A relação perversa	18
2.2.2 Os sujeitos do assédio moral	20
2.2.2.1 O agressor.....	20
2.2.2.2 A vítima	21
2.2.2.3 Os espectadores	21
2.2.3 Conduta abusiva e de natureza psicológica	22
2.2.4 Repetição e Sistematização	23
2.2.5 Consciência do agente	24
2.2.6 Finalidade excludente	24
2.2.7 Prejuízo ou dano psicológico	25
2.3 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL.....	26
2.3.1 Suporte Fático-Ideológico	26
2.3.2 Conceito de assédio moral organizacional	29
3 REALIDADE DOS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS	34
3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS BANCOS E O ASSÉDIO MORAL.....	37
3.2 ASSÉDIO MORAL CONTRA OS BANCÁRIOS.....	40
4 ASSÉDIO MORAL PERANTE AS DECISÕES JUDICIAIS	51
4.1 AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA – PROCESSO 1916-91.2010.5.02.0049.	52
4.2 RECURSO DE REVISTA - PROCESSO 1086-23.2012.5.04.0301	57
4.3 AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA – PROCESSO 24040-94.2009.5.11.0003	61
4.4 DO ASSÉDIO MORAL NA JURISPRUDÊNCIA	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....70

ANEXOS.....74

1 INTRODUÇÃO

O assédio moral faz-se cada vez mais presente nas relações de trabalho. O processo de globalização da economia traz consigo a intensificação da concorrência entre as empresas, que passam a buscar a maximização de resultados através da diminuição de seus custos e da reengenharia organizacional. Tal conjuntura provoca o acirramento da competitividade entre os empregados, especialmente se considerados o cenário de desemprego global e as restritas chances de ascensão funcional.

Não sendo novo, o assédio moral nos estabelecimentos bancários tem alcançado, nos últimos tempos, um destaque inédito, seja por sua intensificação, ou pela crescente conscientização dos bancários e sindicatos quanto a seus direitos fundamentais e à necessidade imperiosa de resguardar a dignidade da pessoa humana.

Diante dessa situação, cabem os seguintes questionamentos: O que a doutrina tem compreendido como o fenômeno do assédio moral no ambiente laboral? Como o mesmo manifesta-se no ambiente de trabalho do bancário? Como a jurisprudência brasileira tem lidado com os casos referentes ao assédio moral no trabalho postos à sua apreciação?

O presente trabalho se propõe a analisar o fenômeno do assédio moral no meio ambiente de trabalho dos estabelecimentos bancários, aqui compreendidos tanto os bancos públicos como privados, visando responder às perguntas supracitadas.

O problema da caracterização do assédio moral é um tema que sempre despertou a curiosidade dos pesquisadores, haja vista a dificuldade, e talvez impossibilidade, de se estabelecer parâmetros objetivos e estanques para a sua aferição, o que se deve, especialmente, ao fato de a própria definição desse fenômeno estar permeada por conceitos de grande carga valorativa.

A eleição do ambiente bancário como âmbito de estudo se deve, primordialmente, à convivência com parentes e amigos que trabalharam ou ainda trabalham nestas instituições financeiras. Por diversas vezes, relataram situações vivenciadas nesse meio que, ainda que não ficasse caracterizada hipótese de assédio moral, ao menos ensejariam a reparação por danos morais.

No entanto, a importância desta investigação não se justifica apenas pelos interesses pessoais do pesquisador. A um, porque vem crescendo exponencialmente a quantidade de litígios envolvendo queixas referentes ao assédio moral nas instituições bancárias brasileiras, o que evidencia uma demanda por maiores estudos nesse meio. A dois, porquanto ao falar em instituições bancárias, não obstante algumas especificidades características desse meio, abranger-se-á aqui empresas públicas e privadas, podendo, facilmente, estender-se os resultados da pesquisa a outras categorias de trabalhadores, tanto da esfera privada, como da administração pública.

Ademais, a jurisprudência, não obstante o esforço para garantir a dignidade da pessoa humana e a higidez do ambiente de trabalho, tem hesitado no julgamento de certas situações, que a princípio seriam de assédio moral, mas em face do conceito utilizado pelo magistrado como parâmetro, bem como pela carência de elementos probatórios mais robustas, deixaram de ser reconhecidas em juízo, implicando numa tutela jurisdicional deficiente e muitas vezes injusta.

Isto posto, buscar-se-á analisar como se manifesta o fenômeno do assédio moral no ambiente de trabalho do bancário, qual a sua repercussão para as partes envolvidas e qual tem sido o tratamento dispensado pela jurisprudência brasileira a esse problema cada vez mais presente nas demandas judiciais.

De modo específico, levantar-se-ão as principais formas de assédio moral sofridas pelo empregado bancário; analisar-se-á o tratamento conferido pelos TRTs e TST aos casos que envolvem bancários vítimas de assédio moral; verificar-se-á em que momento o poder diretivo extrapola os limites da razoabilidade e licitude, constituindo assédio moral; comparar-se-ão os conceitos elaborados pelos estudiosos e doutrinadores em contraposição àquele adotado pela magistratura no exercício do poder judicante.

A operacionalização proposta nesse projeto consiste na utilização do método cognominado de hermenêutico-sistêmico. Este método permite compreender os sentidos jurídicos das leis, decretos, resoluções e entender as características implícitas dos documentos, instituições, entidades e princípios.

Saliente-se que esse método lança seu foco para explicações científicas, considerando os aspectos individuais e interindividuais da realidade humana. Nesse diapasão, o método cognominado de hermenêutico-sistêmico traça as diretrizes

interpretativas quanto à análise dos instrumentos jurídicos, de acordo com a realidade vivenciada.

Serão levantados e identificados referenciais bibliográficos e documentais (sentenças e acordos judiciais) perquiridos nos Tribunais Regionais do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho bem como aplicação e interpretação de entrevistas estruturadas com membros dos sindicatos sobre o tema vigente.

O cerne do trabalho estrutura-se em três capítulos. No primeiro, são revisados os principais conceitos doutrinários a respeito do assédio moral enquanto relação perversa formada entre vítima e assediador. Com base nessas definições são delineados os elementos essenciais à caracterização do assédio moral no ambiente de trabalho. No segundo, a partir de periódicos publicados por sindicatos e associações bancários, informações colhidas na doutrina, bem como entrevistas realizadas com quatro dirigentes sindicais da categoria na Paraíba, será reconstruída a realidade vivenciada pelos bancários. O terceiro capítulo, por fim, trata do assédio moral no judiciário; nesta última fase é apresentada uma seleção de casos colhidos junto ao repositório oficial de alguns TRTs e do TST, com a finalidade de esclarecer o tratamento dispensado pela jurisprudência.

2 ASSÉDIO MORAL

O assédio moral não é algo novo. Em verdade, é comum a afirmação de que seria tão antigo quanto as próprias relações de trabalho. Seus estudos enquanto forma de violência e sofrimento no ambiente laboral, entretanto, só passaram a ter destaque nas últimas décadas, com o advento de investigações no campo da Psicologia, responsáveis, dentre outras coisas, pela consagração da referida expressão.

O fenômeno em questão recebeu diversas nomenclaturas, tais quais *bullying*, *mobbing*, *harasement moral*, *terror psicológico*, entre outras que, por sua vez, refletem diferenças de nacionalidade e de perspectiva cultural daqueles que se debruçaram sobre o tema.

As primeiras indagações envolvendo aquilo que viria a ser mais tarde denominado de assédio moral remontam a pesquisas no campo da Biologia realizadas em meados do século XX, pelo etólogo¹ Konrad Lorenz, que percebeu comportamento peculiar na conduta de animais de pequeno porte que tinham seu território invadido por outros animais, especialmente os de maior porte, onde os primeiros tentavam expulsar os invasores solitários através de intimidações e atitudes agressivas coletivas. A esse comportamento decidiu chamar *mobbing*, do inglês *to mob*, que significa cercar, atacar. Mais tarde, na década de setenta, o médico sueco Peter-Paul Heinemann perceberia comportamento destrutivo similar em crianças reunidas em grupo dentro do ambiente escolar. (LEYMANN, 2014)

Em 1976, o americano Carrol Brodsky utilizou pela primeira vez o termo *harassment* – assédio – em seu livro *The Harassed Worker*, situando a conduta no ambiente de trabalho. Brodsky realizou a análise pioneira de cerca de mil casos, ocorridos na Califórnia e em Nevada, envolvendo trabalhadores que afirmavam ter ficado doentes, debilitados ou incapazes de trabalhar em virtude de maus-tratos por parte de empregadores, colegas de trabalho e consumidores, bem como pelas exigências excessivas de produção.²(HALSTED, 2014)

¹Etologia é a disciplina responsável pelo estudo dos padrões de comportamento apresentados pelas espécies animais.

²"His 1976 book, *The Harassed Worker* was a path-breaking analysis of well over a thousand cases filed in California and Nevada for Worker's Compensation by workers who stated that they were ill and injured or unable to work because of ill-treatment by employers, coworkers, or consumers, or because of excessive demands for work output".

Na década de 1980, o alemão Heinz Leymann deu seguimento aos estudos sobre o fenômeno do assédio moral na área da Psicologia, emprestando, igualmente, a nomenclatura utilizada por Lorenz e Heinemann. Para tanto, realizou questionários no interior das empresas a fim de identificar as condutas recorrentes nesse ambiente, vindo a publicar, mais tarde, *The Mobbing Encyclopaedia*, no esforço de conscientizar trabalhadores, sindicalistas e administradores a combater esse mal. (MARTINS, 2014, p.4)

Christophe Dejours, psiquiatra e psicanalista, lançou em 1998 a obra *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*, através da qual aferiu os efeitos do assédio na organização do trabalho e sobre a saúde mental dos trabalhadores, dando especial enfoque à competitividade nas empresas. (MARTINS, 2014, p.5)

Não obstante a importância das investigações mencionadas anteriormente, merece destaque a obra da psicoterapeuta francesa Marie-France Hirigoyen, *Le Harcèlement Moral*, publicada em 1998, onde, assumindo a condição de vitimóloga, coloca-se fora das discussões teóricas sobre a natureza da perversão para concentrar-se no lado da pessoa agredida, analisando “as razões que levam um indivíduo a tornar-se vítima, dos processos de vitimização, das consequências que isso traz para ele e dos direitos que pode reivindicar”(HIRIGOYEN, 2009. p.15).

O mencionado livro, além de consagrar a expressão assédio moral, foi responsável por popularizar seu conceito, transformando-se em verdadeiro *best-seller*. Ante a repercussão de seu trabalho, a autora passou a receber numerosos testemunhos de pacientes e leitores, além de valiosas colaborações de especialistas e profissionais, material esse decisivo para a elaboração de seu segundo livro. Em 2001, eis que é publicado *Malaise Dans le Travail: démêler le vrai du faux*, que, dentre outras coisas, se propõe a “redefinir o assédio moral, mostrando o que é, o que não é e acentuar adequadamente as diferenças das outras formas de sofrimento no trabalho”(HIRIGOYEN, 2009. p.10).

Por fim, no Brasil, cumpre salientar a dissertação de mestrado da Dra. Margarida Barreto, denominada Uma Jornada de Humilhações, na qual “enfoca o modo de agir dos médicos nas empresas e a difusão da ideia de ‘saúde perfeita’, propalada nos programas de qualidade de vida”(GUEDES, 2008, p.30) como fatores que contribuem para o aparecimento do assédio moral. Além disso, juntamente com

um grupo de médicas e psicólogas brasileiras criou o site <www.assediomoral.org> onde divulgam publicações, trabalhos, entrevistas, projetos de lei e jurisprudências relacionados ao tema.

Diante da breve retrospectiva acerca dos principais estudos envolvendo o assédio moral no trabalho, é possível perceber que se trata de fenômeno extremamente complexo, passível de ser analisado sob diversas perspectivas. Destarte, a busca por um conceito unânime torna-se inviável, motivo pelo qual parece mais prudente o cotejo entre as posições mais relevantes na atualidade, para, em seguida, aferir aqueles elementos que aparecem de maneira recorrente e, ato contínuo, traçar as características essenciais do assédio moral.

2.1 CONCEITO DE ASSÉDIO MORAL

Inexiste na legislação nacional qualquer previsão específica que esquadrinhe os contornos do assédio moral. Do mesmo modo, no Direito, doutrina e jurisprudência ainda dão os primeiros passos na construção de uma definição mais sólida.

Diante disso, é natural tomar-se como ponto de partida a conceituação proveniente da psicologia, tanto por seu pioneirismo no estudo do assédio moral no trabalho, como pelo prestígio de que tem gozado junto à jurisprudência e àqueles que têm se aventurado no estudo do tema. Nesse sentido, Heinz Leymann leciona que:

Terror psicológico ou mobbing no trabalho implica em uma comunicação antiética e hostil direcionada de forma sistemática por uma ou mais pessoas, principalmente contra um indivíduo que, em virtude do mobbing, é colocado em uma situação de isolamento, mantida pela reiteração de tais condutas. Tais ações ocorrem com certa frequência (pelo menos uma vez por semana) e durante um determinado período (ao menos seis meses de duração).(LEYMANN, 1997, tradução nossa)³

Marie-France Hirigoyen, em sua segunda obra, define o assédio moral como sendo:

³*Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication which is directed in a systematic manner by one or more individuals, mainly toward one individual, who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenseless position and held there by means of continuing mobbing activities. These actions occur on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical definition: at least six months' duration)".*

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavras, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.(HIRIGOYEN, 2009, p.17)

O termo assédio, conforme FERREIRA (1999), deriva do verbo assediar, que quer dizer “1.Pôr assédio ou cerco a (praça ou lugar fortificado). 2. Perseguir com insistência [...]. 3. Importunar, molestar, com perguntas ou pretensões insistentes; assaltar [...]” se aproximando da acepção mencionada anteriormente para o verbo inglês *to mob*. Já o acréscimo do vocábulo moral, feito por Hirigoyen, decorre da seguinte explicação:

A escolha do termo moral implicou uma tomada de posição. Trata-se efetivamente de bem e de mal, do que se faz e do que não se faz, e do que é considerado aceitável ou não em nossa sociedade. Não é possível estudar esse fenômeno sem se levar em conta a perspectiva ética ou moral, portanto, o que sobra para as vítimas do assédio moral é o sentimento de terem sido maltratadas, desprezadas, humilhadas, rejeitadas (HIRIGOYEN, 2009, p.15-16).

A opção terminológica feita pela autora traduz, então, uma relativização das práticas a serem consideradas como assédio a partir da cultura e dos costumes de uma determinada sociedade. Aquilo que é considerado agressivo em determinada cultura pode não receber o mesmo tratamento em outra.

No cenário nacional, merecem destaque também as lições da médica do trabalho e doutora em psicologia social Margarida Barreto, afirmando que o assédio moral no trabalho:

É a exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comuns em relações hierárquicas autoritárias e assimétricas, em que predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um ou mais subordinado(s), desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização, forçando-o a desistir do emprego.(BARRETO, 2000)

Com a popularização do assunto, passaram a surgir conceitos na seara jurídica, dentre os quais podemos elencar o da mestre e doutora em direito do trabalho Sônia Mascaro do Nascimento. A autora ensina que o assédio moral no trabalho é:

Uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, e que tem por efeito excluir o empregado de sua função ou deteriorar o ambiente de trabalho.(NASCIMENTO, 2011, p.14)

Além daquela, não se podem ignorar as lições de Maria Aparecida Alkimin. Segundo ela:

É uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho, e que consiste na prática de atos, gestos, palavras e comportamentos vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada, cuja prática assediante pode ter como sujeito ativo o empregador ou superior hierárquico (assédio vertical), um colega de serviço (assédio horizontal), ou subordinado (assédio ascendente), com clara intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho.(ALKIMIN, 2009, p.38)

A partir dos conceitos aqui expostos é possível perceber e antecipar as dificuldades enfrentadas na caracterização de certas condutas como assédio moral. Isso se deve, grandemente, ao fato de todas as definições referentes ao tema encontrarem-se permeadas de expressões carregadas de imensa carga valorativa, exigindo, na análise do caso concreto, significativo grau de subjetividade.

Diante desse obstáculo, na tentativa de melhor compreender o fenômeno em apreço, confrontar-se-á, a seguir, as impressões manifestadas pela melhor doutrina a fim de esmiuçar os elementos distintivos do assédio moral.

2.2 ELEMENTOS CARACTERIZADORES DO ASSÉDIO MORAL

2.2.1 A relação perversa

A doutrina utilizada até então é pacífica em atribuir certa parcela de culpa ao ambiente laboral de extrema competição criado pela economia de mercado predominante no cenário mundial. Em maior ou menor grau, todos reconhecem que a organização do trabalho, nos moldes do capitalismo globalizado atual, contribui para o surgimento do assédio moral nas relações de trabalho.

Todavia, a maioria dos estudos realizados, seja no cenário nacional ou internacional, tem voltado suas atenções, principalmente, à relação de perversidade

que se forma entre assediador – via de regra representado pela pessoa do superior hierárquico – vítima e os espectadores.

Essa relação, como descrita na primeira obra de Hirigoyen, agrega dois elementos, a manipulação perversa e o abuso de poder:

O assédio nasce como algo inofensivo e propaga-se insidiosamente. Em um primeiro momento, as pessoas envolvidas não querem mostrar-se ofendidas e levam na brincadeira desavenças e maus-tratos. Em seguida, esses ataques vão se multiplicando e a vítima é seguidamente acuada, posta em situação de inferioridade, submetida a manobras hostis e degradantes durante um período maior (HIRIGOYEN, 2009, p.66).

Em sua origem não se encontram explicações óbvias, mas um conjunto de sentimentos inconfessáveis. O ponto de partida para essa violência pode ser, por exemplo, a recusa à distinção, ao que é diferente. Trata-se do caso em que o assediador não consegue aceitar aquele que não se enquadra nos padrões preestabelecidos. Tais diferenças vão desde a forma de pensar e agir à maneira de ser, vestir ou falar. Essa violência pode ser igualmente direcionada ao trabalhador que produz menos, responsabilizado pela queda na produção, quanto àquele que é excessivamente dedicado, destacando-se dos demais.

A doutrina aponta, ainda, a inveja, a rivalidade e o medo. As primeiras, provenientes da concorrência estimulada pela empresa, onde os empregados se digladiam em busca de benefícios oferecidos pelo empregador, ou apenas pelo mero reconhecimento. O segundo, em certo ponto relacionado às anteriores, “é o medo de não estar à altura, desagradar ao chefe, não ser apreciado pelos colegas, da mudança, medo também da crítica ou de cometer um erro profissional que possa causar a demissão” (HIRIGOYEN, 2009, p.37).

Definida a vítima, tem início a segunda fase, marcada pela intenção de desestabilizá-la emocionalmente e minar a sua confiança. Para tanto, o agressor utiliza-se dos mais variados meios, inicialmente com métodos mais sutis, depois mais aparentes e gravosos. Segundo relatos de pacientes recebidos por Marie-France no interregno entre seu primeiro e segundo livro, as atitudes hostis mais usuais contra a vítima são a deterioração proposital das condições de trabalho (retirar sua autonomia; retirar-lhe o trabalho que normalmente lhe compete, dar-lhe permanentemente novas tarefas, causar danos em seu local de trabalho, não levar em conta recomendações de ordem médica, induzi-la a erro), o isolamento e a

recusa à comunicação (não dirigem a palavra a ela, ignoram sua presença, colocam-na em local separado dos demais), atentados contra sua dignidade (fazem gestos de desprezo, é desacreditada, espalham rumores maldosos a seu respeito, criticam sua vida privada) e o emprego de violência verbal, física ou sexual (ameaças, assediam-na sexualmente com gestos e propostas, falam aos gritos). (HIRGIOYEN, 2009, p.107)

Daí em diante começam a aparecer os sintomas mais leves da violência sofrida - insônia, problemas digestivos, perda/ganho de peso etc. – que, posteriormente, se agravam, culminando no afastamento temporário ou definitivo da vítima.

2.2.2 Os sujeitos do assédio moral

2.2.2.1 O agressor

A escolha do termo “agressor” é justificada por Marie-France ainda nas páginas iniciais de sua primeira obra:

Escolhi deliberadamente usar os termos *agressor* e *agredido* por se tratar de violência declarada, mesmo quando oculta, que tende a dirigir seu ataque à identidade do outro e a dela extrair toda individualidade.(HIRGIOYEN, 2009, p.15)

A perversidade é o principal elemento utilizado para descrever o sujeito ativo do assédio moral no trabalho. Nesse sentido, Márcia Novaes Guedes explica que:

A Vitimologia classifica o agressor como um sujeito perverso. Sabemos que toda e qualquer pessoa, em um dado momento de crise, é levada a utilizar-se de mecanismos perversos para se defender. A vontade de nos vingar, de destruir o outro, quando nos sentimos lesados, é natural. O que nos distingue de um sujeito perverso é que esses sentimentos não passam de reações ocasionais, momentâneas e passageiras e que são seguidas de remorsos e arrependimentos. O sujeito perverso, ao contrário, tem esses comportamentos como regra de vida. Na realidade a perversidade implica estratégia de utilização e depois de destruição do outro, sem a menor culpa(GUEDES, 2008, p.62).

Uma das principais formas de classificar o assédio moral no trabalho diz respeito à posição hierárquica do assediador em relação à vítima. Segundo esse parâmetro, o assédio moral pode ser vertical, horizontal ou misto. O vertical

caracteriza-se pela diferença de posições hierárquicas, sendo descendente nos casos em que o assediador é o chefe e o assediado o subordinado, ou ascendente, quando esses papéis se invertem. Já na modalidade horizontal, ambas as partes encontram-se no mesmo nível hierárquico, não havendo qualquer traço de subordinação jurídica entre eles. O misto, enfim, traduz-se pela cumulação de assediadores chefes e colegas. Por fim, importa ressaltar que tanto o polo ativo quanto o polo passivo podem ser compostos por uma ou mais pessoas, não obstante Leymann e Hirigoyen frisem, em suas definições, que a vítima é geralmente individual.

2.2.2.2 A vítima

Como dito anteriormente, a vítima pode ser escolhida por diversas razões: qualidades, personalidade, aparência, crença, orientação sexual, uma organização produtiva corrompida etc.

Ao perceber as investidas do assediador, é comum que a pessoa agredida se pergunte “O que eu fiz para merecer isso?” – aqui reside a grande força do assédio moral. Através de comportamentos perversos, o assediador busca dominar a vítima, retirando todo o seu senso crítico e, conseqüentemente, toda a possibilidade de reação e defesa contra os ataques, até que esteja completamente envolvida. Hirigoyen explica que “por um procedimento insidioso de desqualificação, a vítima perde progressivamente a confiança em si, e por vezes fica tão confusa que pode chegar a dar razão a seu agressor”. (HIRIGOYEN, 2009, p.88).

Dessa maneira, a vítima é levada a acreditar que não tem competência, ou que não está a altura de sua função, passa a sentir-se culpada pela situação que se formou no ambiente de trabalho, transformando-se em cúmplice de seu algoz.

2.2.2.3 Os espectadores

A relação perversa fundadora do assédio moral traz também um terceiro personagem, os espectadores, que são aqueles envolvidos indiretamente. Ana Parreira, em seu livro *Assédio Moral: um manual de sobrevivência*, esclarece os

diversos tipos de espectadores a partir da comparação entre o assédio moral e um acidente de trânsito:

Há um acidente, uma pessoa está atirada ao solo, ferida e sem forças. Em sua volta, alguns curiosos. A maioria observa, de braços cruzados, e não demonstra qualquer emoção. Eles apenas estão ali. O causador do acidente se defende: “Foi ele que atravessou o meu caminho!” Os de braços cruzados se dividem. Alguns ficam do lado do causador do acidente. Além disso, o carro do atropelador não é um carro qualquer. E alguém diz: “Um sujeito tão bom... ele não faria isto.”, decidem. Então eles o apoiam. Outros dão uma espiada e logo se afastam, tomando seu rumo – ou porque sentem aflição diante da cena, ou porque já mataram sua curiosidade e o destino da vítima do acidente pouco lhes interessa. Há um terceiro grupo, em número menor, que de início tenta fazer “alguma coisa”, porém logo desiste. A solidariedade que sentem não tem energia suficiente para se transformar em ação. Há um quarto grupo de pessoas que, espontaneamente, tomam a iniciativa de ajudar: ligam para o resgate, conversam com a vítima para ver suas condições, perguntam seu nome, pedem o telefone de seus familiares. E só depois de constatarem que tudo foi feito, voltam para seus afazeres e também se esquecem do acidente. É há um quinto grupo ainda. São aqueles que surgem e ficam por ali vendendo alguma coisa: água, refrigerantes, sombrinhas, sorvetes, cartões telefônicos. Circulando entre a aglomeração em torno do acidente, eles tentam captar os clientes que a vítima involuntariamente atraiu. Qualquer trocado vale o esforço. (PARREIRA, 2010, p.111)

Assim como no acidente, no assédio moral também há aqueles que assistem calados à degradação da vítima, ou os que fazem de tudo para não ver. Do mesmo modo, existem alguns que inicialmente se compadecem da vítima, mas por pressão externa não mantêm sua postura. Mais raramente existirá o quarto grupo, dos que se colocam inteiramente à disposição do assediado. Por fim, é comum a presença daqueles que tentam se beneficiar da situação se solidarizando com o chefe, seja por medo ou por admiração.

2.2.3 Conduta abusiva e de natureza psicológica

Conforme já mencionada definição de Hirigoyen, o assédio moral no trabalho decorre de conduta abusiva praticada contra a vítima capaz de atentar contra a sua dignidade ou integridade psíquica ou física, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. Sobre esse aspecto, esclarecedoras são as palavras de Maria Aparecida Alkimin:

A conduta assediante é aquela capaz de romper com o equilíbrio no meio ambiente de trabalho, afetando diretamente a qualidade de vida no trabalho e a satisfação do empregado, representando uma conduta antissocial e antiética, sendo contrária aos bons costumes e à boa-fé que deve nortear toda relação social ou jurídica.(ALKIMIN, 2009, p.49).

Extrai-se sua abusividade da violação simultânea à moral e ao direito. À primeira na medida em que vai de encontro ao padrão de comportamento aceitável estabelecido coletivamente, ao segundo em virtude do dever jurídico de respeito à dignidade humana e aos direitos de personalidade.

Como explica Rodolfo Pamplona, “a concepção de conduta abusiva aqui utilizada se refere ao abuso de direito como ato ilícito, na forma propugnada pelo art. 187 do vigente Código Civil brasileiro”(PAMPLONA, 2006), vejamos:

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.(BRASIL, 2002)

Mais que isso, os ataques contra a vítima têm natureza psicológica, incluindo “todo comportamento com o objetivo de atingir o lado psíquico e emocional do indivíduo por meio de menosprezo ou da perseguição, da humilhação ou do isolamento” (NASCIMENTO, 2011, p.64).

Nesse contexto, não se pode confundir com assédio moral o legítimo exercício do poder diretivo do empregador, desde que exercido dentro dos limites legais e em respeito a dignidade do trabalhador.

2.2.4 Repetição e Sistematização

É pacífico na doutrina o entendimento de que, para falar-se em assédio moral, é preciso haver a reiteração das agressões, isto é, precisam se repetir com certa frequência, durante determinado período de tempo, o que coaduna com o sentido etimológico do termo assédio, que quer dizer cerco. Seu poder destrutivo decorre exatamente dessa sistematicidade, a ponto de que, considerados individualmente, os comportamentos podem parecer banais e irrelevantes.

Leymann, conforme definição já citada, concluiu que as investidas do assediador devem ocorrer pelo menos uma vez por semana e durante um período de, no mínimo, seis meses. Esse tipo de delimitação é extremamente relativa, pois, a

depender de fatores como a gravidade dos ataques, a resistência da vítima ou a solidariedade do grupo, o processo destrutivo pode se estender por um período maior ou menor. Do mesmo modo, não parece importante que ocorra de forma cadenciada, a cada cinco, seis ou sete dias, sendo necessária apenas a regularidade.

A repetição da conduta é indispensável à individualização do assédio moral, diferenciando-o, por exemplo, de violências pontuais também geradoras de danos morais.

2.2.5 Consciência do agente

Em sua segunda obra, Marie-France deixa claro que o assédio enquanto relação perversa traz como elemento essencial a intensão danosa do sujeito ativo:

Sempre que se fala de agressão psicológica, não se deve excluir a questão da intencionalidade, pois o caráter intencional de um traumatismo agrava o impacto da agressão. O que magoa é o propósito deliberado. (HIRIGOYEN, 2009, p.63)

Maria Aparecida Alkimin, em contrapartida, reconhece a existência de assédio independentemente de ter havido dolo ou culpa:

No aspecto da conduta ilícita do assediante este pode agir dolosamente, ou seja, com a intenção de praticar a conduta que tem consciência de ser contrária ao ordenamento jurídico (*dever preexistente*), com consciência do resultado danoso; porém, se violar esse *dever preexistente* sem a intenção de causar dano à vítima do assédio moral, consideraremos a conduta culposa. (ALKIMIN, 2009, p.53)

A posição da jurista encontra respaldo na legislação brasileira, especificamente no art. 186 do Código Civil, que reconhece o cometimento do ato ilícito ainda que por negligência ou imprudência do sujeito ativo.

2.2.6 Finalidade excludente

Margarida Barreto, em sua definição de assédio moral no trabalho, assim como Marie-France em diversos momentos de sua obra, evidenciam o desiderato do

assediador de forçar a vítima a desistir de seu posto. Rodolfo Pamplona, igualmente, destaca que “o elemento anímico, no assédio moral, não pode ser desprezado. Com efeito, a conduta abusiva e reiterada à dignidade psíquica do indivíduo, deve ter por finalidade a exclusão da vítima do ambiente” (PAMPLONA, 2006), seja para fazê-lo pedir demissão ou mudar de setor.

Assim, o assediador se vale do assédio moral para degradar o meio ambiente laboral, atentando contra a dignidade da vítima até que ela não consiga mais suportar aquelas condições de trabalho e se demita. Esse mecanismo, quando utilizado pela empresa de modo sistemático a fim de enxugar os quadros é chamado de assédio moral estratégico.

2.2.7 Prejuízo ou dano psicológico

Alguns doutrinadores, a exemplo de Sônia Mascaro, apontam a concretização do dano psíquico como elemento essencial à caracterização do assédio moral:

A existência de dano psicológico também é elemento primordial para a caracterização do assédio moral. Nessa linha, cumpre esclarecer que o dano emocional não significa necessariamente lesão à saúde psíquica, mas sentimentos que machucam as emoções dos indivíduos, tais como: tristeza, angústia, entre outros.(NASCIMENTO, 2011, p.65)

Apesar do prestígio gozado pela pesquisadora, sua posição não é compartilhada por todos. Pamplona, em sentido contrário, advoga que:

O dano psíquico-emocional deve ser entendido como a consequência natural da violação aos direitos da personalidade da vítima. Note-se, portanto, que a necessidade do dano não é um elemento da caracterização do assédio moral, mas, sim, da responsabilidade civil decorrente de tal conduta.(PAMPLONA, 2006)

Segundo esse raciocínio, a concretização do dano não pode ser considerada como requisito à identificação do assédio, a um, pois isso vincularia o reconhecimento do assédio à subjetividade da vítima, ignorando aquelas mais resistentes ou os casos em que os sintomas viessem a aparecer apenas após o fim do processo violador; a dois, porque isso permitiria a referência a aspectos da vida privada da vítima como forma de minimizar ou afastar os efeitos do assédio(ARAÚJO, 2007, p.206-207).Logo, condicionar o reconhecimento do assédio

à ocorrência do dano é penalizar duplamente as vítimas, permitindo que continuem a ser assediadas até apresentar as marcas dessa violência. Isso posto, não deve ser considerado como elemento necessário à configuração do assédio moral.

2.3 ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL

2.3.1 Suporte fático-ideológico

A crise do petróleo de 1970 provocou grandes mudanças no modo de produção capitalista. As dificuldades enfrentadas demandaram a busca por matéria-prima e mão de obra mais barata, além do desenvolvimento de novos métodos de gestão para substituir o defasado modelo fordista. Os complexos fabris, assentados em um único território, foram substituídos pelas empresas multinacionais que, aproveitando o fortalecimento dos ideais neoliberais em detrimento do Estado do bem estar social, elevaram o ritmo de sua circulação planetária, redefinindo o conceito de concorrência, as relações de trabalho e o mercado consumidor como um todo. (FREITAS, 2008, p.3-5)

No cenário de crise, necessitava-se de um modelo capaz de gerar lucro da maneira mais eficiente possível. Nesse diapasão, o toyotismo, desenvolvido nas fábricas automotivas do Japão, se apresentou como a alternativa mais adequada a tais objetivos. As linhas de produção deram lugar aos grupos de trabalho, onde os empregados, sob a liderança de um preposto, desenvolviam suas habilidades de modo a cumprir as metas estabelecidas pelo empregador. Os grandes estoques deram lugar ao método *just in time*⁴, onde a produção é estimulada pela demanda. (ARAUJO, 2007, p.203)

Longe de provocar a diminuição da carga de trabalho, a referida técnica se vale do *management by stress*, criando uma tensão proposital voltada à maximização da produtividade a partir de uma mão de obra reduzida, como explica Roberto Heloani:

⁴“A meta do just in time é eliminar qualquer função desnecessária no sistema de manufatura que traga custos indiretos, que não acrescente valor para a empresa, que impeça melhor produtividade ou agregue despesas desnecessárias no sistema operacional, possibilitando uma intensificação e mobilidade de funções de tal ordem que logo se farão sentir as consequências para o trabalhador, do tipo redução dos postos de trabalho” (HELOANI, 2011, p. 136).

O *just in time* não necessariamente diminui a carga de trabalho do operário, como os devotos apologistas das novas técnicas de administração costumam insinuar [...]. Ao contrário, os elementos desse sistema podem constituir-se em fatores altamente patogênicos para o ser humano. Estão nesse caso a polivalência para que se possa trabalhar em equipe e administrar os inevitáveis conflitos (outrora função das chefias); a convivência com a flexibilização tecnológica que exige maior adaptabilidade física e mental, a responsabilidade na tomada de decisões e mesmo na análise de situações operacionais e o *management by stress*, isto é, o gerenciamento advindo de uma tensão propositalmente criada para que os problemas apareçam e o ritmo de produção possa aumentar sem prejuízo do sistema técnico. (HELOANI, 2011, p. 136).

Essa nova organização, por sua vez, ao mesmo tempo em que provocou desemprego em massa – haja vista a significativa redução da mão de obra e a exigência de um perfil de empregado versátil, competitivo e criativo – serviu para introjetar no indivíduo a ideia de que deveria dar-se por satisfeito aquele que consegue uma posição qualquer, tornando-os vulneráveis à deterioração do ambiente de trabalho.

Numa sociedade consumista como a de hoje, onde se valoriza cada vez mais o aspecto econômico, especialmente o poder aquisitivo, a relação do indivíduo com o emprego transformou-se na principal fonte de identidade social, concedendo ao vínculo profissional uma relevância extremamente paradoxal, como bem observam Freitas, Heloani e Barreto:

Estamos falando de um mundo em que o vínculo com o trabalho tende a ser cada vez mais raro, mais curto e mais superficial, ao mesmo tempo em que se torna a referência central a testemunhar a existência do indivíduo [...]. Ou seja, o que acontece aos indivíduos que não têm um emprego? Resposta: a total ausência de reconhecimento de existência e a sua impossibilidade de encontrar um lugar social (FREITAS, 2008, p.8-9).

Através dos avanços tecnológicos, foi possível ao empregador controlar todas as atividades desenvolvidas por seus subordinados, tanto em quantidade quanto em qualidade, tornando a produção e a fiscalização procedimentos quase que simultâneos. Esse vigiar permanente e individualizado de cada membro da equipe coloca todos em constante estado de alerta, de modo que o trabalhador procura sempre manter altos índices de produtividade, preocupado com eventuais sanções patronais.

A ampla divulgação dessa produtividade, ou da falta dela, por sua vez, permitiu a instauração de um intenso clima de competição, uma vez que, tanto os indivíduos entre si, quanto os grupos, passam a comparar seus resultados. Além

disso, no ambiente de metas estabelecidas pela nova organização de trabalho, ninguém quer ser responsabilizado pelo insucesso da equipe e, conseqüentemente, da empresa.

O empregador passa então a controlar o proletariado através dos resultados auferidos, modulando a remuneração através de prêmios e sanções relacionados diretamente à produtividade do trabalhador. Dessa forma, exige-se do empregado a entrega total. Não basta apenas a força física e o conhecimento, é preciso também a sua emoção, participação e preocupação, posto que agora ele passa a dividir com o empregador o risco do empreendimento. Compartilha-se a responsabilidade sem, entretanto, repartir proporcionalmente os lucros. (ARAUJO, 2007, p.205)

Nesse estágio, o controle da produção é feito não só pelo empregador, mas também por seus semelhantes, diretamente afetados pelos resultados dos demais. Instala-se um sentimento de hostilidade e cobrança mútua, conforme pontifica Renato Muçouçah:

Um trabalhador que aparentemente pouco produz, seja porque está doente ou acidentado, seja porque na divisão parcelar das atividades auxilia os outros a produzirem (mas não consegue quantificar, numericamente, esta produção) ou realiza atividade não verificável imediatamente, enfim, será responsabilizado pelo fracasso do grupo. Não apenas pela chefia mediata ou imediata, mas pelos próprios pares que, afinal, veem neste colega o signo do fardo a carregar. (MUÇOUÇA, 2014, 191).

Muçouçah fala, então, na imposição de uma ética empresarial construída sobre a escala patronal de valores, através da qual se busca tornar o empregado dócil à produção, despindo-o de sua subjetividade e remodelando sua personalidade:

Os homens não são iguais, mas têm se tornado iguais. A direção da empresa busca uniformizar não apenas os procedimentos, mas a própria personalidade de seus empregados, dispensados até mesmo da tarefa de pensar, [...] basta que ele contribua, de forma asséptica, à administração empresarial, e adote como seu valor a escala patronal de valores: assim se dá com as aparentemente ingênuas frases ouvidas diversas vezes no decorrer de nossas entrevistas, no sentido de o empregado “vestir a camisa” da empresa, ou “dar o sangue” por ela [...]. Talvez nada traduza melhor o espírito do que buscamos expressar: a vivência dos valores patronais no âmbito da empresa deve transcendê-la, ao ponto de tais valores serem vestidos pelos empregados como uma camisa. Ou, ainda mais: a empresa é um terceiro, outro ser humano, que precisa da própria força física, da energia, da genética do empregado: para ser solidário com ela, o empregado é capaz de dar-lhe seu sangue, a fim de que ela possa sobreviver. (MUÇOUÇA, 2014, 192-193).

Fica evidente, pois, que algumas empresas passam a valer-se da violência psicológica e invisível como método de gestão da mão de obra, a fim controlar, e porque não dizer remodelar, a subjetividade de seus subordinados. Nesse sentido, o assédio moral difuso promovido ou estimulado pela empresa de forma sistemática recebe o nome de assédio moral organizacional, fenômeno esse que será esmiuçado a seguir.

2.3.2 Conceito de assédio moral organizacional

Para alcançar a definição do assédio moral organizacional é preciso, a partir do contexto acima exposto, promover a revisão de alguns elementos caracterizadores do assédio moral interpessoal⁵ no trabalho, a luz do respeito integral à pessoa humana.

O primeiro ponto a ser revisto, na verdade, se traduz na abordagem dada por aqueles que se dedicam ao estudo do assédio moral no ambiente laboral como uma relação meramente interpessoal. Esses costumam atribuir plenamente ao agressor a responsabilidade do assédio moral, enfatizando a sua personalidade perversa e intenção destruidora. Por outro lado, os mesmos estudos tratam de destacar características na vítima que teriam despertado a perversidade do agressor.

Tais abordagens muitas vezes acabam por desconsiderar a dimensão coletiva do problema e ignorar a influência da organização do trabalho e do modo de produção capitalista no surgimento do assédio moral. Corroboram esse entendimento Freitas, Heloani e Barreto:

Qualquer validade dada aos conceitos de irracionalidade, sensibilidade acentuada, personalidade atípica e doentia, agressão inata, natureza psíquica e tantos outros serve para alimentar a crença de que os únicos responsáveis pelo assédio praticado e vivido são os próprios trabalhadores, omitindo-se as causalidades centradas nas transformações e novas formas de organizar o trabalho e a sociedade. Poder-se-ia dizer, sem receio de cometer erros, que a eficiência do capitalismo no estágio atual de seu desenvolvimento é consequência do aumento e da intensificação da exploração da força de trabalho em seu grau máximo (FREITAS, 2008, p.51).

⁵ Expressão utilizada pela doutrina para distinguir o assédio moral que não é organizacional.

O segundo aspecto diz respeito à suposta necessidade de condutas humilhantes ou constrangedoras para caracterizar o assédio moral, o que constitui uma inverdade, posto que, muitas vezes, se tomadas isoladamente, podem apresentar-se como irrisórias ou mero exercício do poder direito do empregador. Logo, a ideia de abusividade da conduta contida no art. 187 do CC – exercício de um direito que excede os limites impostos pela ordem jurídica – é suficiente à caracterização da conduta promotora do assédio.

Quanto à repetição da conduta abusiva com certa frequência e por determinado período não há o que questionar, desde que afastado qualquer delimitação temporal mínima, como observado em momento anterior. Do mesmo modo não há o que se acrescer ao estudo já feito da consciência da ilicitude, havendo assédio independentemente de conduta comissiva ou omissiva, dolosa ou culposa, nos termos do art. 186 do CC. A necessidade de dano psicológico, igualmente, é questão já discutida, e não pode ser considerada como requisito à identificação do assédio.

Por fim, a finalidade da conduta abusiva, que é o ponto crucial na identificação do assédio moral organizacional. Ordinariamente, atribui-se ao assédio moral o escopo de degradação do ambiente de trabalho ou, mais especificamente, o afastamento da vítima, entendimento questionado por Adriane Reis de Araujo:

A identificação desse resultado com a finalidade principal do assédio decorre da sua maior visibilidade, pois nesse caso em regra o assédio moral atingiu um nível intenso e a vítima não suporta mais as agressões, procurando ajuda externa. Todavia não se pode confundir os instrumentos ou resultados com a finalidade da prática abusiva. A finalidade específica geralmente se revela tão-somente na investigação do panorama geral das redes internas de poder da organização produtiva, como veremos.(ARAUJO, 2007, p.209).

Com base nessa revisão, a referida autora, pioneira no estudo da dimensão coletiva do assédio moral parte de três situações paradigmáticas descritas na doutrina e na jurisprudência para estabelecer a finalidade do assédio moral organizacional, quais sejam: 1) a realidade dos trabalhadores da indústria química paulista descrita na obra de Margarida Barreto, que teria demonstrado a utilização de técnicas de constrangimento com o fito de fazer o empregado, outrora licenciado, desistir de seus direitos à estabilidade e, igualmente, “inibir os demais de adoecerem”, estimulando-os a produzir ainda mais, a fim de se distanciarem do

estereótipo de funcionário doente e inútil; 2) a existência de demandas no Judiciário onde teria sido reconhecida a utilização da humilhação e do constrangimento como medidas motivadoras da mão de obra, onde, através de um duplo sistema de gratificação-sanção, é reforçada na empresa a distinção entre funcionários produtivos e improdutivos; 3) e, por último, o estudo de Leonardo Mello Silva, evidenciando que, no modelo toyotista, a sobrecarga de trabalho e a modulação da remuneração seriam capazes de romper os laços de solidariedade, impulsionando os trabalhadores a continuarem trabalhando independentemente das dificuldades alheias, e que, nesse cenário, o grupo facilmente chegaria a hostilizar qualquer integrante com dificuldades pessoais comprometedoras da produção. (ARAUJO, 2007, p.211-212).

Diante disso, conclui que:

A finalidade básica extraída das práticas de assédio moral no trabalho acima mencionadas é instrumental, qual seja a promoção do envolvimento subjetivo dos trabalhadores às regras da administração, pressionando-os à resignação aos parâmetros da empresa e excluindo aqueles com o “perfil inadequado”. (ARAUJO, 2007, p.212).

Outra não foi a conclusão de Muçouçah, conforme se extrai do seguinte excerto:

A violência instrumental nada mais é que a utilização de métodos por nós considerados violentos, como a dicção de valores morais ao empregado, a punição de dissidências por pouca produção, o incentivo a “dar o sangue” pela empresa além das forças físicas e mentais dos empregados, sendo estas as técnicas ou discursos utilizados pelo empregador como instrumento para aumentar a produtividade da empresa. É por meio da violência promovida e permanentemente instaurada nos ambientes do trabalho que o empregador atingirá a produção por ele almejada. E é aí que ele iniciará a prática de um assédio moral coletivamente desenvolvido. (MUÇOUÇAH, 2014, p. 193-194)

Definida a finalidade do assédio moral organizacional, Adriana Reis tratou de conceitua-lo da seguinte maneira:

Estabelecidos os contornos e extensão do assédio moral organizacional, propugnamos sua conceituação como a prática sistemática, reiterada e frequente de variadas condutas abusivas, sutis ou explícitas contra uma ou mais vítimas, dentro do ambiente de trabalho, que, por meio do constrangimento e humilhação, visa a controlar a subjetividade dos trabalhadores. O controle da subjetividade abrange desde a anuência a regras implícitas ou explícitas da organização, como o cumprimento de metas, tempo de uso do banheiro, método de trabalho, até a ocultação de

medidas ilícitas, como sonegação de direitos (registro em Carteira de Trabalho, horas extras, estabilidade no emprego) ou o uso da corrupção e poluição pela empresa. Essa prática resulta na ofensa aos direitos fundamentais dos trabalhadores, podendo inclusive resultar em danos morais, físicos e psíquicos. (ARAUJO, 2007, p.213-214)

Gosdall, Soboll, Schatzmam e Eberle criticam esse conceito no sentido de ser muito amplo, não oferecendo o destaque que se pretende dar a prática do assédio enquanto política de gestão da empresa:

Para a autora todo assédio moral que não seja meramente interpessoal é organizacional, o que inclui situações em que não há uma política deliberada da empresa que configura assédio, mas a empresa permite o assédio, porque direta ou indiretamente dele se beneficia, ou porque escolhe chefias e líderes assediadores. [...] De acordo com o conceito apresentado pela autora, todo assédio que não seja fundado em questões totalmente alheias à empresa e não reverta em seu benefício, é organizacional.(GOSDALL et al, 2009, p.34)

Tal crítica encontra guarida quando em cotejo com a definição trazida por Muçouçah, que utiliza a denominação assédio moral coletivo, para descrever o fenômeno:

No entanto, essas práticas, que poderemos denominar de violência instrumental, como o escopo de atingir as ordens unilateralmente impostas pelo empregador, moldar a personalidade dos empregados e o ambiente do trabalho tão só pela vontade ditada pelo empregador, impregnar toda a empresa apenas com a escala patronal de valores – não com os valores, também, das pessoas que produzem para ela, numa prática manifestamente abusiva do poder diretivo do empregador, violentando direitos humanos fundamentais dos empregados em todas as suas dimensões – a isto denominaremos assédio moral coletivo (MUÇOUÇA, 2014, p.198).

Nesse sentido, Muçouçah e Gosdall *et al*, entendem o assédio moral organizacional/coletivo como decorrente do poder diretivo do empregador. Logo aquela conduta abusiva ensejadora de assédio horizontal – ainda que decorrente da política organizacional do empregador e a despeito de ser ele (empregador) o responsável por sua reparação, nos termos do art. 932, III, do CC – não entraria no conceito de assédio organizacional.

Por outro lado, Gosdall *et al* exclui do conceito de assédio organizacional a conduta abusiva perpetrada por chefias e líderes assediadores, o que parece inconcebível, a um, pois tais prepostos ocupam as chamadas funções de confiança, para as quais são nomeados em virtude de suas qualidades pessoais, a dois,

porque a figura do gerente ou chefe nada mais é que a representação física do empregador que se encontra no cume da escala hierárquica. Isto posto, é impossível dissociá-los da política organizacional da empresa

Ante o exposto, levando em consideração a influência da organização do trabalho e a desnecessidade de eventuais danos na caracterização do fenômeno do assédio moral como um todo, adotaremos como ponto de partida para estudo do ambiente bancário a ideia de assédio moral no trabalho defendida por Muçouçah (2014, p.142), de uma “prática reiterada que atenta contra direitos e contra a dignidade da pessoa humana”, e que, quando trazida para o ambiente de trabalho, enquanto política de gestão de mão de obra, através do abuso do poder diretivo do empregador, recebe o nome de coletivo, organizacional ou institucional. Evidentemente, sem descuidar das outras contribuições trazidas pelos demais doutrinadores.

Desse modo, analisar-se-á a seguir a realidade do bancário descrita em depoimentos colhidos na doutrina, periódicos elaborados pelo Sindicato dos Bancários da Paraíba, entrevistas e sites específicos, de modo a aferir a existência de assédio moral em certas condutas promovidas pelos bancos. Tudo, à luz dos conceitos repassados até então.

3 REALIDADE DOS BANCOS PÚBLICOS E PRIVADOS

Antes de adentrar a análise da realidade experimentada pelos empregados dos bancos públicos e privados operantes no cenário nacional, é necessária a prévia delimitação de nosso objeto de estudo, a fim de esclarecer o que será compreendido como meio ambiente de trabalho dos estabelecimentos bancários.

Nesse sentido, a Lei nº 6.938/1981, em seu art. 3º, I, define meio ambiente como sendo, “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas” (BRASIL, 1981). Logo, o conceito de meio ambiente de trabalho não se limita ao simples local de trabalho, definido no art. 3º, c, da Convenção 115 da OIT (Decreto nº 1.254/94) como “os lugares onde os trabalhadores devem permanecer ou onde têm que comparecer, e que estejam sob o controle, direto ou indireto, do empregador”. Mais que isso, trata-se da “ambiência na qual se desenvolvem as atividades do trabalho humano” (ROCHA, 1997, p.30), ou seja, o “complexo de bens imóveis e móveis de uma empresa e de uma sociedade, objeto de direitos subjetivos privados, e de direitos invioláveis da saúde e da integridade física dos trabalhadores, que o frequentam” (GIAMPIETRO apud. SILVA, 1998). Assim, devem estar compreendidos “o local de trabalho, as ferramentas, as máquinas, os agentes químicos, biológicos e físicos, as operações, os processos e a relação entre o trabalhador e o meio físico e psicológico” (FARIAS, 2013, p.32). No entanto, não haverá de se falar em um ambiente de trabalho qualquer, mas naquele constituído pelos bancos, espécie do gênero instituição financeira.

A Lei nº 4.595/1964 define instituições financeiras em seu art. 17:

Art. 17. Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros. Parágrafo único. Para os efeitos desta lei e da legislação em vigor, equiparam-se às instituições financeiras as pessoas físicas que exerçam qualquer das atividades referidas neste artigo, de forma permanente ou eventual. (BRASIL, 1964)

Em verdade, não há na legislação brasileira uma definição específica do que seja banco. A doutrina, tomando como fator distintivo a atividade praticada por tais instituições, tratou de sanar essa lacuna. “De modo geral, a atividade bancária

consiste no papel de intermediária nas cobranças (serviço de caixa) e de distribuidora de crédito (serviço de crédito), à qual se acrescentam certos serviços comerciais anexos”. (RODIÈRE e RIVES-LANGE, 1980 apud. ABRÃO; p.22). “Podemos, com base na análise da atividade que constitui seu objeto, definir banco como sendo a empresa que, com fundos próprios, ou de terceiros, faz da negociação de crédito sua atividade principal”. (ABRÃO, 2008, p.23)

A FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), de forma didática, definiu essa instituição da seguinte maneira:

Um banco é uma instituição pertencente ao Sistema Financeiro Nacional, regulado pelo Banco Central do Brasil e que cumpre as seguintes funções: 1) Rentabiliza as economias e poupanças das pessoas e empresas através do pagamento de juros; 2) Financia o consumo e o investimento das pessoas e empresas cobrando para isso juros e comissões; 3) Realiza serviços de pagamentos e recebimentos também para seus clientes pessoa física ou jurídica e para isso cobra tarifas.(FEBRABAN, 2014)

Nesse diapasão, considerando os serviços prestados como elemento preponderante,são classificados em comerciais, de investimento e de desenvolvimento:

São bancos comerciais as instituições que têm por objetivo a captação de recursos para proporcionar o suprimento oportuno e adequado de recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas; Os bancos de investimento são instituições que têm por objetivo a captação de recursos pra a prática de operações de investimento, participação ou de financiamento a prazos médio e longo, para suprimento de capital fixo ou de movimento de empresas no setor privado; Os bancos de desenvolvimento são instituições que têm por objetivo a captação de recursos para proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, a médio e longo prazos, de programas e projetos que visem a promover desenvolvimento econômico e social do respectivo Estado onde tenham sede, cabendo-lhes apoiar prioritariamente o setor privado. (SALOMÃO, 2007, p.65-67).

Por fim, resta esclarecer que nosso objeto de estudo propriamente dito não se refere às atividades desenvolvidas pelo banco, mas à relação jurídico-laboral que se forma entre ele e seus trabalhadores: os bancários.

Tal vínculo tem natureza empregatícia, isto é, o liame jurídico que une banco (empregador) e bancário (empregado) configura-se como uma relação de emprego, definida a partir dos conceitos trazidos pelos *caputs* dos arts. 2º e 3º da CLT:

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço.[...]Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.(BRASIL, 1943)

Assim, tem-se que a relação de emprego é aquela marcada pela pessoalidade, não eventualidade, onerosidade e subordinação jurídica. É pessoal, pois é o empregado, e apenas ele, que deve prestar o seu serviço, ou seja, não pode o bancário se fazer substituir por terceiro quando da execução de suas tarefas. Não eventual, uma vez que não se trata de atividade prestada esporadicamente, mas sim de maneira ordinária, no sentido de que existe uma rotina de trabalho onerosa, haja vista a exigência de uma contraprestação a ser quitada em pecúnia, como remuneração pelos serviços desenvolvidos. E, por fim, a subordinação, elemento esse merecedor de uma análise mais detida, posto se afigurar como a principal característica a individualizar a relação de emprego no rol de relações de trabalho.

Os artigos 2º e 3º supracitados falam em dependência do empregado em relação ao empregador, que, assumindo os riscos da atividade econômica, dirige a prestação de seus serviços. Dessa forma, trata-se de prerrogativa concedida ao patrão para que discipline a prestação do serviço por seu subordinado. Segundo Maurício Godinho Delgado:

A subordinação corresponde ao polo antitético e combinado do poder de direção existente no contexto da relação de emprego. Consiste, assim, na situação jurídica derivada do contrato de trabalho, pela qual o empregado compromete-se a acolher o poder de direção empresarial no modo de realização de sua prestação de serviços. (DELGADO, 2010, p.281)

Como bem observa Alice Monteiro de Barros, a subordinação refere-se à prestação dos serviços, e não à pessoa do trabalhador, não podendo, portanto, ferir direito seu:

A subordinação não incide sobre a pessoa do empregado, dentro ou fora da empresa, como se fosse um tutelado ou curatelado, mas sobre a execução de sua atividade. Refere-se à matéria de serviço, ficando o empregado em igualdade de condições na formação da relação jurídica e na manutenção de suas condições essenciais.(BARROS, 2011, p.212)

O fundamento de tal subordinação, ao contrário do que foi defendido outrora pela doutrina, não é econômico ou tecnológico, mas sim jurídico, no sentido de que nasce do contrato de trabalho firmado entre as partes.

Da subordinação decorre o poder diretivo do empregador. É por meio dele que se organizam os fatores de produção, de maneira a atingir as finalidades propostas para o empreendimento. O poder regulamentar, por sua vez, é corolário do primeiro, uma vez que para organizar a prestação do serviço, concede-se ao empregador a prerrogativa de estabelecer normas gerais de comportamento, consubstanciadas em nada mais que cláusulas contratuais. Ao lado desses dois, fala-se, outrossim, em poder fiscalizatório, como faculdade reconhecida ao empregador de acompanhar a prestação do serviço e aferir o cumprimento das diretivas estabelecidas. Por fim, não seria possível garantir o cumprimento das obrigações contratuais sem a concessão de um poder disciplinar capaz de punir eventuais infrações.

Investido de todo esse poder, cumpre ao empregador, conforme previsão do art. 2º, *caput*, da CLT arcar com todo o risco do empreendimento. Logo, é vedado repassar tal ônus, ainda que parcialmente, a seus subordinados, como bem menciona o ex-ministro do TST, Arnaldo Süssekind:

Na execução do contrato de trabalho, o empregado, em hipótese alguma, pode participar do risco do negócio. Aliás, a subordinação jurídica peculiar a esse contrato explica-se e justifica-se por caber exclusivamente ao empregador os riscos da atividade que empreende. [...]. O empregado distingue-se do trabalhador autônomo, porque, além de ficar juridicamente subordinado ao poder de comando do empregador, este é que assume todo o risco da atividade econômica empreendida.(SÜSSEKIND, 2007, p.18)

Por derradeiro, cumpre ressaltar que o exercício do poder empregatício, sob qualquer das mencionadas dimensões, deve sempre ter em conta o respeito aos direitos dos trabalhadores, especialmente à dignidade humana, quintessência dos direitos fundamentais.

3.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS BANCOS E O ASSÉDIO MORAL

Para compreender o estado atual do ambiente de trabalho dos bancários é preciso entender a transformação sofrida pelos bancos em face da globalização e da

inserção do país no processo de internacionalização do capital. Essa recapitulação começa com a reforma bancária de 1964, realizada através das leis 4.595/64 e 4.728/65.

Primeiramente, foi preciso construir um sistema financeiro nacional forte e sólido, capaz de fornecer a cobertura financeira necessária à instalação das grandes empresas vindas do exterior. Para tanto, o Estado, através de processo de concentração e centralização do sistema financeiro, passou a estimular fusões e incorporações, tanto entre os bancos nacionais como em associação com o capital estrangeiro, que passou a ter acesso ao mercado financeiro nacional.

Pari passu, ocorreu a especialização e diversificação do setor, dando origem a diversos tipos de instituições financeiras, além do próprio Banco Central, previstos na Lei n.º 4.595/64, bem como a regulamentação do segmento não-imobiliário do Sistema Financeiro, através da Lei do Mercado de Capitais (4.728/65).

Na década de setenta, o país viveu um período marcado por taxas de inflação altíssimas. A necessidade de informações precisas e atualizadas sobre a quantidade de recursos disponíveis para ser aplicado exigiu dos bancos vultosos investimentos tanto na automação das agências, quanto em sistemas de processamento de dados *on line*. As novas tecnologias, além de aumentarem a carga de trabalho sobre os bancários, possibilitam a intensificação do controle patronal sobre o ritmo e a produtividade de seu trabalho. (SILVA, 2009, p.89)

A insatisfação com o controle gerencial despótico, os baixos salários e a falta de perspectiva de ascensão na carreira provocaram a histórica greve nacional dos bancos de 1985. A essa maior organização coletiva, os bancos responderam com uma reestruturação produtiva baseada na implantação gradativa de terceirizados e no aumento dos índices de desemprego, fatores esses que vieram atrelados aos chamados programas de qualidade total.(SILVA, 2009, p.92).Em síntese:

Podemos afirmar que a racionalização, nesse período, visa a enxugar a empresa, aumentar a produtividade do trabalho, oferecer um serviço de “qualidade” ao cliente e obviamente, incrementar a lucratividade das instituições financeiras.(SILVA, 2009, p.93)

Com o advento dos governos neoliberais na década de 1990 os bancos aumentam ainda mais os seus lucros. O avanço tecnológico permitiu alcançar os clientes além dos muros das agências, através dos serviços de banco 24 horas,

home banking, telefone, fax e internet. A busca por mais lucratividade promoveu verdadeira redefinição da carreira bancária a partir da valorização das atividades de vendas de serviços e papéis, especialmente após as perdas de receitas decorrentes da estabilização monetária e inflacionária de 1994, conforme lição de Jinkings:

Sobretudo após a implementação do Plano Real em 1994, os bancos devido às perdas de receita com a estabilização da moeda e a queda da inflação, diversificam suas atividades, oferecendo serviços de engenharia financeira e bancária, além de realizar cobranças de tarifas e venda de “produtos” financeiros (seguros, títulos de capitalização, cartões de crédito, planos de previdência etc), abrindo novos espaços de operação e lucratividade. (JINKINGS, 2000 Apud. SILVA, 2008, p.96)

É também nesse período que se configura a flexibilização do trabalho bancário, fomentada, principalmente, pelo chamado Projeto de Qualidade em Atendimento da Febraban:

O bancário, nesse novo projeto da Febraban, deve ser qualificado para trafegar nos vários ambientes da agência, bem como ser capaz de conhecer os diversos produtos oferecidos pelo banco. Tais práticas assemelham-se às encontradas nos outros setores da economia, no sentido de maior qualificação do núcleo central da força de trabalho, pois, com a redução dos coletivos de trabalho, os que ficam na empresa devem ser qualificados para executar tarefas e responsabilidades diversas. (SILVA, 2008, p.99-100)

No mais, o governo Fernando Henrique, sob o pretexto de melhorar a qualidade do serviço, impõe aos bancos atuantes no cenário nacional a aplicação das normas do Acordo da Basileia. Desse modo, buscou estabelecer padrões de competição e confiabilidade mundiais com o fim de promover maior internacionalização do sistema financeiro brasileiro e, conseqüentemente, atrair bancos estrangeiros. (SILVA, 2008, p.100-101)

É nesse cenário de acirrada competição que serão analisadas as técnicas de gestão de mão de obra no ambiente bancário, investigando como os fatores demissão em massa, competitividade exacerbada, remuneração variável, metas e os programas de qualidade podem desencadear processos de assédio moral no trabalho.

3.2 O ASSÉDIO MORAL CONTRA OS BANCÁRIOS

Como foi mostrado anteriormente, o ambiente de trabalho dos bancos passou por muitas transformações desde a reforma bancária de 1964, sendo que todas elas sempre visaram aos interesses dos banqueiros, sem demonstrar qualquer preocupação com os reflexos para a categoria dos bancários.

Destarte, serão esmiuçadas adiante as principais características do modo de gestão utilizado pelos bancos e qual a sua repercussão na saúde desses trabalhadores. Tudo isso à luz de reportagens extraídas dos periódicos produzidos pelos sindicatos e associações de bancários, bem como por intermédio de entrevistas realizadas com dirigentes sindicais da categoria na Paraíba e depoimentos colhidos em doutrina especializada.

Pode-se dizer que o maior problema, não só dos bancários, mas de toda a classe trabalhadora é a escassez de empregos. Esse desemprego generalizado, característico do modo de produção capitalista moderno, tem como traço marcante a sua natureza estrutural. Apesar do incremento da atividade econômica em todo o mundo, ela não veio acompanhada, necessariamente, da criação de novos postos de trabalho, mas, ao contrário, foi resultado do aumento da produtividade.

A situação da categoria bancária é ainda mais crítica. Se considerarmos o processo de incorporações e fusões que orientou a criação do Sistema Financeiro Nacional, somados à intensa automação ocorrida no interior das agências e ao crescente processo de terceirização de atividades, que antes eram fim e agora são meio, o resultado é que, segundo levantamento feito pelo Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (apud. SILVA, 2008, p.120) em 1998, o número de bancários no Brasil, entre os anos de 1989 e 1997, caiu de 802.451 para 476.144, com redução dos quadros em todas as regiões do país.

Entrevistado 2⁶, assessor de imprensa do Sindicato dos Bancários da Paraíba e empregado do Banco do Brasil de 1982 a 2004 explica como aconteceu o processo de automação:

Nós temos um sistema bancário que é um dos mais avançados do mundo e um povo que é um dos menos educados do mundo, em termos de cultura e

⁶ENTREVISTADO 2. Entrevista concedida a Paulo Henrique Costa e Silva Cruz. João Pessoa, 22 dez. 2014.

conhecimento. Você vê a imensidão de clientes e usuários de serviços bancários, por exemplo, os aposentados da zona rural, a maioria pessoas analfabetas, e que tiveram de aprender, a duras penas, como usar aquelas máquinas. E quem foi que mais treinou essas pessoas? Os bancários. Em que período? Nos períodos de greve. Os bancos muitas vezes induziram a greve para a gente cruzar os braços e forçar a população a aprender a usar as máquinas, porque quando elas aprendessem a usar as máquinas, os bancos não precisariam mais da gente. Hoje a gente tem consciência disso. É aquela história: você tem um caixa, ele não tem filho dando dor de cabeça, ele não brigou com a mulher, não tá de ressaca, não é usuário de drogas, não menstrua e não tem TPM. Então, a máquina estando funcionando perfeitamente, o cliente saca, faz pagamento, faz provisões, todas as transações; hoje, também, no computador e no celular. Então a automação tirou muitos postos de trabalho e isso acirrou ainda mais a competitividade.

Esse processo de demissão acentuada, em menor escala, continua até hoje:

Mesmo com os lucros ascendentes, os bancos mantêm o arrocho salarial para os trabalhadores e, ao contrário dos demais setores da economia do país, continuam demitindo mais do que contratando funcionários. Essa rotatividade achata os salários dos bancário, pois os que são admitidos passam a receber um valor médio equivalente a 63,6% da remuneração dos que foram demitidos. O sistema financeiro nacional fechou 3.392 postos de trabalho nos primeiros dez meses de 2014. (JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA PARAÍBA, 2014, p.2)

Consequência disso é que o empregado fica em permanente estado de aflição ante a possibilidade de ser descartado, especialmente se considerado que a legislação trabalhista brasileira permite a demissão imotivada. A ameaça de desemprego e sua repercussão no *status* social do indivíduo tornam-se ainda mais preocupantes numa sociedade consumista como a nossa, onde se dá extremo valor ao poder econômico.

Engana-se quem pensa que essa estratégia de gestão se limita ao setor privado. No setor público, apesar da exigência de um processo mais burocrático, com ampla defesa e contraditório garantidos, os bancos encontraram nas gratificações um meio de exercer igual domínio sobre seus empregados. Quem explica é o Entrevistado 1⁷, Diretor de Políticas Sociais e da Saúde e gerente no Banco do Nordeste:

Nos bancos oficiais você tem comissões que são fixas, as gratificações, que são de acordo com a função que você exerce. Só para ter uma noção, a minha renda mensal hoje é em torno de R\$7.500,00, bruto. Desses R\$7.500,00, R\$5.200,00 é a gratificação da minha função. Só tem dois mil e

⁷ENTREVISTADO 1. Entrevista concedida a Paulo Henrique Costa e Silva Cruz. João Pessoa, 09 dez. 2014.

pouco de salário que eles não podem me tirar, a comissão eles podem me tirar. Não podem me tirar porque eu sou dirigente sindical, mas os outros que estão nas agências passam por essa pressão o tempo todo. Eles estão o tempo todo correndo o risco de serem descomissionados.

No entanto, como bem lembra Hirigoyen (2009, p.75) “apenas o medo de ficar desempregado não é explicação suficiente para a submissão das vítimas de assédio”, todavia, é forçoso reconhecer que essa situação torna o bancário vulnerável à degradação do ambiente de trabalho e à exploração pelo empregador.

A maciça redução do quadro de funcionários associada à grande demanda de clientes criou um ambiente de superexploração, como afirma a reportagem produzida pela FENAE (Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal) intitulada “Empregados da Caixa Pedem Socorro”:

Apesar do quadro permanente de escassez de pessoal, a agência não deixa de atender os clientes que a procuram. A consequência é a superexploração dos trabalhadores. O atendimento é feito por empregados de outros segmentos, que vão acumulando atividades. “Se chegar uma demanda do FGTS ou PIS, tem de ser atendida pelo colega que está menos sobrecarregado, o que é difícil com uma equipe tão reduzida. Não podemos orientar a população a procurar outra agência”, relatam os empregados. (FENAE AGORA, 2014, p.17)

Na Caixa Econômica, agências de São Paulo, Distrito Federal e Salvador chegam a trabalhar com cinco funcionários.(FENAE AGORA, 2014, p.18). Trata-se da administração por estresse já descrita em momento anterior. Novamente recorreremos à entrevista feita com o Entrevistado 1, para elucidar a situação vivenciada pelos bancários:

Eles vão cortando e os que vão ficando têm uma carga de trabalho cada vez maior e eles vão vendo até onde o pessoal aguenta. Vai chegar um ponto em que “a coisa estoura”, o cara adocece. Eu tive pesquisando pela internet e vi que o uso de medicações tarja preta para doenças como ansiedade, depressão, síndrome do pânico, no país, é de 8% da população. Na nossa categoria a gente fez uma pesquisa aqui na nossa base e quase 30% dos bancários depende desses medicamentos. Então, o problema psíquico na categoria bancária tá exagerado, tem alguma coisa errada.

A quantidade reduzida de empregados demanda flexibilidade, versatilidade e polivalência daqueles que permanecem na ativa, os quais se veem obrigados a conhecer todas as atividades da agência, tornando-se comum a figura do “empregado coringa”:

A carência de pessoal gerou no ambiente da Caixa o que alguns empregados chamam de “empregado coringa”, uma espécie de faz tudo, que cobre os mais variados segmentos da unidade, conforme aperta a demanda. “Num mesmo dia cheguei a fazer atendimento em praticamente todos os setores da agência”, revela o ex-supervisor Rafael da Rocha. (FENAE AGORA, 2014, p.19)

A busca por melhores resultados dentro de um contexto de competição com os bancos internacionais conduziram não só a redução dos quadros, mas também à diversificação dos serviços prestados pelas instituições bancárias. O que se viu foi uma verdadeira reformulação da atividade do bancário, que passou a exercer papel de vendedor, oferecendo produtos como seguros, capitalizações, previdências e cartões de crédito, serviços esses que antes eram prestados por outras instituições financeiras. A partir dessa mudança inicia-se o verdadeiro “calvário” dos bancários.

Juntamente com essa redefinição da carreira para a condição de bancário-vendedor, os bancos passaram a estabelecer metas de venda a serem cumpridas periodicamente. A princípio, tal conduta seria perfeitamente compreensível enquanto manifestação do poder diretivo do empregador, que lhe garante o direito de organizar a prestação dos serviços por seus subordinados da maneira que melhor aprover. Todavia, o que se observa no interior dessas instituições é que muitas vezes tais metas não guardam relação com a realidade das agências. Entrevistado 3⁸, secretário de assuntos jurídicos do sindicato e funcionário do Banco do Brasil, diz que:

Sobre a questão das metas, nenhum trabalhador bancário sabe como elas são feitas, porque são feitas na matriz, são totalmente irreais, fora da realidade, totalmente. Elas não têm parâmetros, eles não dizem como são as coisas. O BB, a título de exemplo, diz “ó, tem que vender 1000 Ourocard em um mês”. Se você chegar a 1000, no próximo mês ele bota 2000, porque quem instituiu esse parâmetro acha que foi pouco, tanto é que a pessoa atingiu. Então é sempre aumentando. Às vezes é até falado “Rapaz, é melhor que a gente nem atinja, porque no próximo mês vem sempre maior”. Essa pressão organizacional vem lá das matrizes dos bancos. Não é feita naquela agência, no local de trabalho, não. Então as matrizes ficam colocando metas. [...]. Mas as metas são feitas sem critério, sem parâmetro nenhum, não levam em consideração nada. Eu acredito, por mais que eles digam que não, acho que essas metas têm muito de espontaneidade, sabe? Eles dizem “Ó, vamos cobrar pra PB, 'x', pra PE, 'y'”, não têm critério.

⁸ ENTREVISTADO 3. Entrevista concedida a Paulo Henrique Costa e Silva Cruz. João Pessoa, 23 jan. 2015.

“Não tem estudo de mercado”, completa o Entrevistado 4⁹, secretário de assuntos do interior e bancário do Itaú. Segundo informações dos dirigentes sindicais, não é feito qualquer estudo acerca das características da clientela a ser atendida, são elas instituídas ao alvedrio do empregador, sem qualquer consulta aos bancários ou à entidade sindical (ENTREVISTADO 3 e 4). O resultado não poderia ser outro senão metas inalcançáveis, como bem ilustra o Entrevistado 2 ao recordar situação descrita por outro membro sindicalizado:

Na cidade em que eu estou tem o Banco do Brasil e mais três bancos, mas, pela meta que vocês [banco] me deram, se não tivesse nenhum banco lá e eu estivesse instalando uma agência pioneira do Banco do Brasil e abrisse contas para as pessoas de 0 anos até 100 anos, ainda assim não daria para cumprir a meta.

Ocorre que a competição entre os bancos pelo mercado financeiro nacional é cada vez mais acirrada, conseqüentemente, as metas precisam ser cumpridas, independentemente de sua intangibilidade. Para isso, uma parcela variável da remuneração passa a ser concedida com base na produtividade e, especificamente, no cumprimento das metas. O principal exemplo disso é a política de comissionamento, explicada pelo Entrevistado 1:

Uma das causas do assédio moral é justamente a dependência das comissões. Então a gente tem na alta administração o presidente do banco, que quer mostrar serviço. Nos bancos públicos, o governo faz a encomenda: “o que a gente quer é isso”. Nem sempre o que o governo cobra é lucro. O governo cobra aplicação de recursos, emprestar para micro e pequenas empresas, financiar pequenos produtores rurais, agricultores familiares, mas cabe aos bancos aplicar esses recursos. Então, o presidente recebe a encomenda: “a gente quer tantos bilhões aplicados para micro e pequena empresa, tantos bilhões aplicados para agricultura familiar”. São questões sociais, que geram emprego, mantém o homem do campo no campo, para acabar com aquele êxodo rural que aconteceu na década de setenta. Então, o governo atual tem essa preocupação e ele exige essas metas, que tem que ser cumpridas, para cumprir também o objetivo social. O presidente, que recebeu a encomenda do governo, repassa a responsabilidade aos superintendentes, responsáveis por uma região ou estado. Os superintendentes repassam as cobranças para os gerentes gerais de agências. Lembrando que o presidente tá lá indicado, se ele não der o resultado que o chefe quer, o chefe tira ele e coloca outro. Os superintendentes são funcionários dos bancos, comissionados, comissões que representam 90% da renda deles e que eles não querem perder. Então eles cobram dos gerentes gerais, que tem comissões que representam aproximadamente 80% de sua renda. Por sua vez, cobram dos gerentes intermediários (gerente de relacionamento, de contas), que também recebem metas para aumentar a carteira de clientes, emprestar e atingir o

⁹ ENTREVISTADO 4. Entrevista concedida a Paulo Henrique Costa e Silva Cruz. João Pessoa, 23 jan. 2015

resultado que o governo recomendou. Por sua vez, esses gerentes intermediários acabam repassando para o resto da equipe, os não comissionados, um peso grande, uma cobrança de agilidade nos processos. Então essa organização de trabalho e a forma como são cobrados os resultados – os bancos oficiais pelo resultado social e os bancos privados pelo resultado financeiro – acabam provocando a pressão sobre os bancários em cadeia, que vem de cima para baixo. Todo mundo cobra todo mundo.

Dessa forma, considerando que em torno de sessenta por cento dos bancários são comissionados e que essa comissão representa parcelas substanciais de sua remuneração¹⁰, cria-se uma cadeia de cobrança pelo atingimento das metas, onde a pressão vai se multiplicando a cada grau da hierarquia. Nesse contexto, é comum que os comissionados – superintendentes, gerentes gerais, gerentes intermediários, supervisores de setor – extrapolem os limites da licitude e do poder diretivo para alcançar os resultados necessários, afinal, se a agência dele não corresponder às expectativas ele poderá perder grande parte de sua remuneração.

Apesar de as comissões se restringirem aos empregados de nível hierárquico mais elevado, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) abrange toda a categoria, ainda que de maneira discriminatória. A PLR é constituída de duas parcelas, a regra básica, representada por um percentual do salário-base, acrescido das verbas fixas de natureza salarial (aqui abrangidas as gratificações por exercício de função de confiança), mais um valor fixo, respeitado o teto; e a parcela adicional, determinada pela divisão linear da importância equivalente a 2,2% (percentual referente a 2015) do lucro líquido de 2014, pelo número total de empregados, até o limite individual. Ressalve-se que o banco que apresentar prejuízos no ano anterior fica isento da PLR. (FENABAN E CONTRAF, 2014)

Além de provocar desemprego, os avanços tecnológicos permitiram que o banqueiro elevasse o seu poder fiscalizatório a outro nível. Considerando que o bancário exerce quase que a totalidade de suas atividades num computador que, por sua vez, está conectado ao sistema do banco, é possível ao empregador controlar, integral e permanentemente, todas as atividades feitas por seus subordinados. Ato seguinte, tais índices de produtividade são amplamente divulgados no ambiente corporativo.

A partir do momento em que os resultados individuais influenciam na remuneração coletiva, estabelece-se uma relação de dependência financeira entre

¹⁰ Informação passada pelo Entrevistado 1.

todos os empregados da agência, diretamente estimulada pelos gerentes, com particular interesse no crescimento da agência. “Eles ficam fazendo medo: ó, se você não atingir tal meta, você vai ficar sem PLR” (ENTREVISTADO 3). Isso desencadeia um ambiente de cobrança mútua que, muitas vezes, provoca a hostilização daqueles que não se enquadram no perfil de produtividade almejado.

É o que acontece com empregados que, em virtude do próprio ambiente de trabalho degradado, adoecem e, ao retornar, são isolados ou, de alguma forma, hostilizados pelos colegas, como descreve o Entrevistado 1:

As pessoas que adoecem, seja por qual razão for, e se afastam, geralmente, quando voltam, são discriminadas. Ser discriminado pela instituição, tudo bem, é aceitável: “Hiii, é uma pessoa que tem problema de saúde, vai se afastar muito, não vale a pena investir nessa pessoa. Se a gente puder demitir é até melhor. Porque a gente não vai querer uma pessoa que todo ano tenha que se afastar dois, três meses”. Só que as pessoas, às vezes, são discriminadas pelos próprios colegas de trabalho. Talvez seja também o problema da renda variável, porque outra fonte de renda dos bancários é a participação nos lucros. Então se aquela pessoa não contribui tanto para gerar os lucros que vão ser distribuídos[...] não sei, pode ser por isso. Aquela pessoa se afasta 6 meses todo ano por problema de saúde. Aí os caras isolam aquela pessoa. Tem gente que chama isso de assédio moral horizontal. Pessoas que estão no mesmo nível isolando a outra. [O pesquisador pergunta se essa situação é mais comum ou menos comum que o assédio vertical]. É bem comum. Quando as pessoas adoecem, que voltam, elas são discriminadas pelos colegas. A PLR pode ser a causa desse assédio horizontal. Quanto mais lucros a instituição tiver, maior vai ser o valor que a pessoa vai receber como participação nos lucros. Se a pessoa não contribui muito para esse lucro, por razões de saúde, por exemplo, acaba sendo isolada pelos próprios colegas. É bem comum isso aí.

O ambiente de trabalho, enquanto espaço degradante construído pelo modelo organizacional (desemprego estrutural e quadro reduzido) promove o adoecimento do empregado, ao mesmo tempo em que desperta nos demais colegas (através da vinculação da PLR à produtividade de todos) o sentimento de hostilidade àquele que de algum modo prejudica os resultados, gerando, assim, assédio moral horizontal. Percebe-se que a organização do trabalho gera uma inversão de valores entre os empregados, incitando-os contrariamente àqueles que não correspondem ao perfil idealizado pela instituição bancária.

A estigmatização do improdutivo é tamanha que, conforme mencionado em entrevista, “ao contrário do se fazia antigamente, onde o pessoal fingia que tava doente para faltar ao trabalho, hoje o pessoal finge que tá saudável para não ter que faltar, para produzir, para bater meta” (ENTREVISTADO 1). Observa-se, *in casu*, o

intuito de modificar a mentalidade do empregado no que se refere a seus valores, de modo que ele prioriza o cumprimento das metas em detrimento de sua saúde. Essa situação se enquadra perfeitamente no conceito de assédio moral organizacional, ao passo que o banco, beneficia-se da violência do assédio horizontal, oriunda da estrutura organizacional, para impregnar toda a empresa apenas com a sua escala de valores.

Outra situação que também conduz ao assédio moral organizacional é a criação de um ranking de agências divulgado amplamente no ambiente corporativo. Ao ser questionado sobre a existência de tal prática e como ela influencia no salário recebido pelo bancário, o Entrevistado 3 responde:

Existe, sim, uma classificação dentro do mesmo banco. Uma agência aqui de João Pessoa atingiu determinada meta, daí ela sobe e a da Bayeux não sobe. E o cara daqui ganha mais do que o de Bayeux, ou vice-versa. Faz parte da filosofia das metas. [...] Influencia, não pra todos, mas pra a administração da agência, porque se ela sobe de nível, o gerente, realmente, vai pra um nível melhor de salário. Subindo de nível, as pessoas que administram a agência ganham um pouco mais. Porque uma coisa é você ser gerente de uma agência nível 1, outra é você ser gerente de uma nível 2, que geralmente ganha menos do que a nível um. As agências nível 1 são as primeiras, são as que atingem um público melhor. [O pesquisador questiona se do jeito que uma agência sobe, pode descer]. Pode, pode. Isso é avaliado semestralmente ou anualmente. No BB a avaliação é semestral, na CEF acredito que anualmente.

Nessa conjuntura, os gerentes são a ferramenta utilizada pelos bancos para tornar as agências rentáveis, pois na medida em que atingem as metas programadas provocam a ascensão de suas agências no referido ranking e, conseqüentemente, recebem aumento no valor das comissões, ou premiações outras. Por outro lado, eventual queda de produtividade resultará no rebaixamento da agência, que, por sua vez, culminará na redução da comissão recebida por ele ou até mesmo na destituição da função.

Diante disso, o gerente passa a pressionar seus subordinados de diversas maneiras. O Entrevistado 2 revela que tem “notícia de casos que em determinadas equipes, o gerente chama toda a equipe, num determinado período, e dá o ‘troféu abacaxi’ àquele que produziu menos”. Referindo-se a caso similar, entre superintendente e gerentes, agora relacionado à política de comissionamento, diz:

É absurdo você ter que ouvir um superintendente do Banco do Brasil, em uma reunião com gerentes, dizer “Você num é homem não; você na sua

casa tá pelo menos dando conta da sua mulher, já que você não consegue dar conta de conseguir essas metas?”. (ENTREVISTADO 2)

Fica clara, nas situações postas, a presença da violência psicológica (assédio vertical) como meio para aumentar a produtividade das agências, que apesar de se manifestarem de maneira local e casuística, são reflexo do modelo de gestão por estresse criado pela política de comissionamento e penalização.

É a perspectiva de perder a comissão ou receber uma premiação que motiva tanto o gerente quanto o superintendente a promoverem a violência contra o empregado, ou seja, o assédio, ainda que promovido pelo agressor, enquanto indivíduo, tem sua origem na organização de trabalho. Por outro lado, a violência assume, mais uma vez, caráter instrumental, com o fito de evidenciar a imagem do emprego improdutivo, associando-a a humilhações e penalidades, de modo a induzir os demais a fugir desse estereótipo e se enquadrar no perfil desejado.

Nesse sentido, se equipara à situação descrita por Adriane Reis: como assédio organizacional:

Caracteriza efetivamente situações de assédio moral organizacional em que as represálias se apresentam como um elemento do duplo sistema de gratificação-sanção. É importante destacar que na mesma reunião em que se “pagam as prendas” são distribuídos os prêmios aos mais produtivos, reforçando a identificação entre as duas figuras. (2007, p.212)

O mesmo acontece na situação descrita em periódico do sindicato, onde o Banco do Brasil teria implantado Plano de Funções com o intuito de, entre outras coisas, suprimir o direito dos comissionados ao recebimento das 7^a e 8^a horas como extras. Tal situação teria levado ao ajuizamento de ação coletiva para cobrança dessas horas extras. No entanto, a despeito terem sido “aconselhados” a desistir da ação por seus superiores, dois funcionários optaram por prosseguir com a demanda, o que teria desencadeado uma série de represálias provenientes do Setor de Gestão de Pessoal, culminando posteriormente no afastamento dos mesmos. Dentre as técnicas de retaliação, são elencadas anotações negativas na avaliação de desempenho, sobrecarga de trabalho, condução de eventos em dias não úteis sem a respectiva compensação, dentre outras. (JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA PARAÍBA, 2014, p.4-5). A violência aqui é igualmente instrumental, no sentido de que as represálias visam suprimir tanto os direitos às horas extras,

como o próprio direito de acesso ao judiciário, caracterizando o abuso do poder punitivo do empregador.

Ante o exposto, o assédio moral no ambiente bancário, em regra, encontra seu fundamento na organização de trabalho promovida por essas instituições. Nesse sentido, o banqueiro, através do abuso de seu poder diretivo, seja em sua dimensão fiscalizatória, organizacional, ou disciplinar, constrange e humilha o empregado, de forma sistemática, a fim de controlar a sua subjetividade, tornando-o mais dócil e conformado aos seus interesses e modo de gerir.

A finalidade é persuadir o empregado de que, para obter sucesso ele precisa negar seus direitos fundamentais, inclusive a própria personalidade e seus valores, de modo que essa violência à dignidade do trabalhador se torne algo ordinário e banal. Cria-se, assim, um ambiente laboral onde a exploração do trabalhador é algo lógico e necessário, deixando de ser, portanto, errado e ilícito. Nesse sentido, o assédio organizacional, inclusive, se aproxima da abordagem utilizada no assédio interpessoal, na medida em que a(s) vítima(s) passa(m) a se ver como merecedoras da violência, posto que não se enquadra(m) no perfil exigido pela organização de trabalho. Tudo isso pode ser extraído do depoimento de um bancário recém-contratado, que chega à empresa com essa ideologia incorporada, passando, inclusive, a defendê-la:

Uma empresa tem que vender, tá certo, ela existe pra isso. Como é que eles vão pagar o nosso salário aqui se ninguém mais vender? [...] Isso aqui, meu amigo, é uma selva mesmo, porque é a lei do mais forte. Todo mundo quer ser o bom, o tal, vender mais que os outros pra poder sair desse inferno aqui, sim, porque a agência é um inferno. Bom é lá na Diretoria, tudo calmo, só você e o computador, nenhum cliente te enchendo, ninguém pedindo pra você abrir o sistema [ligar novamente o computador e realizar as operações que o cliente requisitar] fora do horário porque o cliente é o Fulano. Quem produz mais pode ir pra lá, porque lá tá quem sabe fazer, e quem provou que sabe fazer pode mandar, né? [Humberto, todavia, nega conhecer qualquer pessoa que já tenha sido transferida para a Diretoria]. [...] Esse clima de competição não é legal não, eu não gosto, me desculpe se tô te passando essa impressão, porque eu não gosto mesmo, de jeito nenhum [...] mas é o que existe. Eu queria todo mundo *blue*, todo mundo na paz, tudo amiguinho, e aqui ninguém é inimigo não, mas você tem que defender o seu. Se você é premiado como eu já fui, como eu te falei [Humberto ganhou uma viagem com acompanhante para o Nordeste por demonstrar produtividade bem acima da média, nos moldes desejados pelo empregador], eu sei que os outros falam pelas costas, mas isso daí é inveja. Quem quer crescer na empresa tem que se virar, e todo mundo tem chance de se virar. Se eu vendi, por que os outros não venderam também? [...] [O pesquisador questiona se há espaço para a discussão, em grupo, do porquê alguns empregados "produzirem" e outros "não produzirem", no modelo já delineado]. Não, nunca falaram nada sobre isso. Quando a pessoa não

vende eles mandam ela pra algum curso, e tal, mas se não tem jeito, ela não fica. Ninguém vai ficar pagando pra você não produzir [...] mas claro, como você disse, as tarefas administrativas... elas são importantes sim, claro, mas o Banco não vive disso, certo? Você tem que concordar comigo (MUÇOUÇA, 2014,p.125).

Esse controle, como descrito no conceito já citado de Adriane Reis, vai desde a anuência às regras da organização, como o cumprimento de metas e método de trabalho, até à ocultação de medidas ilícitas, como a sonegação de direitos, a exemplo das horas extras não pagas. Assim se dá o assédio moral no ambiente de trabalho do bancário.

A seguir, será analisado o tratamento dispensado pelo Judiciário ao assédio moral contra bancários a partir dos casos mais comuns na jurisprudência. Destarte, considerando que o assédio moral contra o bancário, em regra, nasce do abuso de direito do poder diretivo do empregador, buscar-se-á entender quais os parâmetros utilizados pela jurisprudência para configurar o assédio.

4 ASSÉDIO MORAL PERANTE AS DECISÕES JUDICIAIS

Conforme mencionado no início do presente trabalho, inexistente no ordenamento jurídico brasileiro uma legislação federal que tipifique a figura do assédio moral. Apesar da edição de leis locais por estados e municípios, essas se restringem a trabalhadores do setor público, em respeito à norma de competência material prevista no art. 22, I, da Constituição Federal. Destarte, trabalhadores do setor privado, bem como do setor público federal ainda carecem de uma proteção específica, não obstante a existência de projetos de lei nesse sentido, que preveem, inclusive, a responsabilidade penal do agressor. (NASCIMENTO, 2011, p.18)

Fabrice Bocquillon explica que a definição legal é importante por três razões:

Para permitir que o Judiciário possa anular sanções disciplinares, despedimentos, ou medidas discriminatórias aplicadas relativamente ao empregado assediado; para dar segurança à vítima, nomeando e estabelecendo os contornos do assédio. A lei tem também uma dimensão simbólica, para além de seu efeito concreto, representando instrumento de identificação da prática e de reação contra ela. (Apud GOSDALL, 2009, p.15)

A despeito da lacuna deixada pelo legislador ordinário, não pode o magistrado se escusar de cumprir a tarefa que lhe fora atribuída constitucionalmente. Nesse sentido, o CPC, em seu art. 126 dispõe que:

Art. 126. O juiz não se exime de sentenciar ou despachar alegando lacuna ou obscuridade da lei. No julgamento da lide caber-lhe-á aplicar as normas legais; não as havendo, recorrerá à analogia, aos costumes e aos princípios gerais de direito. (BRASIL, 1973)

Aqui reside o cerne da presente seção, ao passo que sua proposta é demonstrar como a jurisprudência nacional vem lidando com os casos de assédio moral.

Entretanto, uma vez que a pesquisa em questão elegeu como objeto de estudo o ambiente de trabalho bancário e, como demonstrado em capítulo anterior, o fenômeno do assédio moral nos bancos, via de regra, está vinculado à organização do trabalho e às políticas de gestão de mão de obra, restringimo-la aos casos de nominado assédio moral organizacional.

Nesse sentido, a seleção se deu a partir dos casos que chegaram ao Tribunal Superior do Trabalho (TST), por se tratar da máxima instância trabalhista, no que se

refere à matéria infraconstitucional, sendo comum que o entendimento nele manifesto, apesar de não ter poder vinculante, influencie nas decisões dos tribunais regionais e varas do trabalho.

Assim, foi feita consulta ao repositório oficial do referido tribunal, através de seu endereço eletrônico, em busca de julgados que trouxessem em sua ementa as expressões 'assédio moral organizacional', 'assédio moral coletivo' ou 'assédio moral institucional'. Dessa forma, buscou-se eliminar os acórdãos que mencionassem, de forma eventual, qualquer das palavras-chave que compõem referida expressão, restando apenas aqueles em que foi debatido o reconhecimento do assédio organizacional enquanto pedido da lide.

Após a apuração sobraram sete processos, dos quais foram escolhidos três para serem esmiuçados, tendo em vista a relevância dos pontos abordados por elas para a finalidade a que se propõe este capítulo. O primeiro deles envolve bancário do banco Santander (AIRR 1916-91.2010.5.02.0049); o segundo, estranho ao ambiente bancário, refere-se a funcionário de supermercado (RR 1086-23.2012.5.04.0301) e o terceiro diz respeito a bancário empregado do Banco Cruzeiro do Sul (AIRR 24040-94.2009.5.11.0003).

Como não poderia deixar de ser, a apreciação de tais julgados se deu de maneira intercalada com a doutrina e outros acórdãos proferidos por alguns dos TRTs, bem como com os conceitos trazidos ao longo do primeiro capítulo, a fim de reproduzir o tratamento dispensado pela jurisprudência como um todo, e não só o TST.

4.1 AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA – PROCESSO 1916-91.2010.5.02.0049 ¹¹

Trata-se de reclamação trabalhista ajuizada por Rafael Levy Rubin contra Banco Santander (Brasil) S.A. junto à Vara do Trabalho de São Paulo, pleiteando, dentre outras coisas, indenização por dano moral.

¹¹BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 1916-91.2010.5.02.0049**. Relator: Ministro Maurício Godinho Delgado. 3ª Turma. DEJT. Brasília, 08 ago. 2014. Disponível em: <<http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR-1916-91.2010.5.02.0049&base=acordao&rowid=AAANGhAA+AAAMk4AAA&dataPublicacao=08/08/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral coletivo'>>. Acesso em: 02 jan. 2015.

No que se refere a esse ponto, o processo fora julgado procedente em primeira instância, mas reformulado em segundo grau. No TST, o entendimento manifesto pelo relator é no sentido de manter o indeferimento, todavia, por fundamentos diversos daqueles utilizados pelo juízo *a quo*.

O caso traz uma situação em que o gerente de agência bancária exercia o poder diretivo de forma marcadamente abusiva e tirânica, mas apresentava conduta diametralmente oposta no ambiente extra laboral.

Segundo depoimentos colhidos em audiência, o referido preposto “era arrogante, mal educado, grosseiro durante o trabalho, gritando e xingando todos os que compunham a mesa de *trading*; que fora do ambiente de trabalho o Sr. Sérgio Blatyta mantinha a cordialidade e boa educação”. Uma segunda testemunha aponta ainda que:

A postura do Sr. Sérgio Blatyta flutuava conforme o mercado financeiro; que se o mercado estivesse bem, todos eram bem tratados; que se o mercado estivesse mal, Sr. Sérgio Blatyta pressionava todos por resultados, inclusive os ofendia chamando-os de burros; que esclarece que a pressão relacionada com a atividade era muito grande pois lidavam com valores muito altos.

Diante desse cenário, em primeiro grau “a sentença reconheceu a existência de assédio moral, em razão do abuso de poder por parte do superior hierárquico, Sérgio Blatyta”. Segundo entendimento manifesto pelo juiz:

O enquadramento jurídico do dano moral está na ocorrência do excesso, da má conduta, seja ela de má-fé, dolosa ou simplesmente leviana e irresponsável, a caracterizar ilicitude. O assédio moral caracteriza-se pela prática constante de atos que visem atingir a psique do trabalhador.

Já o tribunal *a quo* seguiu caminho completamente diverso ao partir da premissa que:

A cobrança de metas é própria do ambiente de trabalho do autor, mormente a se considerar que a distribuição de bônus, grande diferencial na remuneração acordada, inclusive com relação ao reclamante, está atrelada aos resultados obtidos, seja individualmente, seja pelo setor.

Nesse diapasão, inobstante reconhecer que a prova oral era “uníssona” quanto à “postura do Sr. Sérgio Blatyta não ser a esperada em um ambiente de trabalho”, dado o “tratamento pouco elegante” desferido por ele, entendeu o TRT

que “o autor não logrou comprovar as suas assertivas de que havia perseguição pessoal por parte do superior hierárquico”, sendo que a conduta era “indistinta e geral”.

No mais, o órgão colegiado destaca o fato de o autor ter sido padrinho de casamento de seu assediador na mesma época do ocorrido, o que entende fazer “cair por terra suas alegações e beira a má-fé”. Razões essas que levaram à exclusão da indenização por danos morais concedida em primeiro grau. Denegado seguimento ao Recurso de Revista quando de seu juízo de admissibilidade no tribunal *a quo*, o reclamante opôs agravo de instrumento.

Em sede de agravo, o Tribunal Superior do Trabalho reconheceu que o “superior hierárquico do obreiro apontado como responsável pelo assédio moral de fato adotava conduta desrespeitosa e ofensiva em relação aos trabalhadores que lhe eram subordinados”.

Nesse sentido, estabeleceu raciocínio diferente do juízo *a quo*, ao considerar que “a circunstância de as afrontas serem lançadas indistintamente a todos os subordinados não afasta a possibilidade de ser deferida a indenização por danos morais de caráter individual”.

Explica que, apesar de o dano moral, a princípio, apresentar caráter individual, por atingir o patrimônio imaterial específico da pessoa humana, determinada conduta, especialmente num ambiente laboral, pode ter repercussões coletivas. Dai a possibilidade de um dano moral coletivo, bem como de um assédio moral coletivo:

O dano moral possui nítido caráter individual, em princípio, uma vez que atinge o patrimônio imaterial específico da pessoa humana.[...] No contexto empregatício, entretanto, a conduta que leva a lesões de ordem moral ao ser humano pode, sem dúvida, ter caráter massivo, largo, indiferenciado, de modo a atingir todo um núcleo coletivo circundante, seja o estabelecimento, seja a empresa, seja até mesmo uma comunidade mais abrangente - independentemente de seu necessário impacto também no plano individual dos trabalhadores. Trata-se de situações que extrapolam o campo meramente atomizado e individual da afronta e da perda, deflagrando, em face de sua sequência, repetição, multiplicação e expansionismo, um impacto comunitário próprio e destacado. Daí a circunstância de prever a ordem jurídica não somente o dano moral individual, porém ainda o dano moral coletivo. São dimensões distintas de uma distorção de conduta que pode até mesmo possuir causa comum, porém causando lesões e efeitos distintos: os que se situam no plano dos indivíduos isoladamente considerados, ao lado dos que se enquadram no plano das comunidades próximas e mais amplas. Sob essa perspectiva, portanto, não existiria óbice de o obreiro pleitear o dano moral individual num contexto de assédio moral coletivo.

A despeito de tudo isso, o TST considerou que as provas orais colhidas em juízo mostraram-se “insuficientes para amparar a tese do reclamante” devido à presença de “fatores que realmente tornam incertas as alegações trazidas com a petição inicial”, especificamente o fato de o empregado ter sido o padrinho de seu assediador:

É que o Reclamante alega ter sido vítima de perseguições pessoais por seu superior hierárquico. Não obstante, a prova oral demonstra que havia uma relação amistosa entre eles fora do ambiente de trabalho, tendo o chefe sido inclusive padrinho de casamento do obreiro. Essa circunstância gera consistente dúvida quanto ao abalo emocional que o Reclamante sustenta ter sofrido, inclusive tendo que se valer de tratamento psicológico.

O caso em comento traz aquela que é a principal modalidade de assédio moral no ambiente de trabalho do bancário, qual seja, as metas cobradas de forma abusiva. Isso, por si só, já seria suficiente para justificar uma análise mais detida da causa. Some-se ainda o fato de, através dela, ser possível perceber o conflito entre diversas posições doutrinárias presentes na seara jurisprudencial, o que permite um estudo mais completo do tema.

A começar pelo TRT, percebe-se marcante influência de doutrinadores como Leymann e Hirigoyen, que gozam de muito prestígio em virtude do pioneirismo e da completude de suas pesquisas.

Leymann, como visto no primeiro capítulo, entendia o assédio moral no trabalho como uma “comunicação antiética e hostil direcionada de forma sistemática por uma ou mais pessoas, **principalmente contra um indivíduo**”(LEYMANN, 2014, grifos nossos).

De modo similar, Hirigoyen (2009, p.17) define-o como “qualquer conduta abusiva (gesto, palavras, comportamento, atitude...) que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física **de uma pessoa**”(grifo nosso). A autora traz ainda o conceito de gestão por injúria, dentro do capítulo intitulado “O que não é assédio moral”, como “o tipo de comportamento despótico de certos administradores, despreparados, que submetem os empregados a uma pressão terrível ou os tratam com violência, injuriando-os e insultando-os, com total falta de respeito”(HIRIGOYEN, 2009, p.28), definição que abrange perfeitamente a lide em questão, mas a descaracteriza enquanto *mobbing*.

Diante de tais ensinamentos, é compreensível que alguns magistrados não reconheçam na situação em apreço a figura do assédio moral, posto que a conduta, ainda que flagrantemente abusiva, era “indistinta e geral” e não retratava “perseguição pessoal por parte do superior hierárquico”. Nesse aspecto, não se pode desconsiderar, outrossim, o peso da lição proposta por Hirigoyen quando desqualifica a gestão por injúria, tratando-a como categoria distinta do assédio moral.

Entretanto, tais obstáculos podem ser superados quando tratados sob a perspectiva do assédio moral institucional. Ocorre que o TST, mesmo a par dessa nova abordagem do assédio moral no trabalho, teve-se à necessidade de um dano psíquico à vítima para comprovação do dano moral. Embora esse requisito seja considerado por muitos autores como dispensável, não é incomum ver a jurisprudência exigi-lo:

ASSÉDIO MORAL. INDENIZAÇÃO POR DANOS MORAIS. É considerado assédio moral aquele comportamento abusivo que, com a sua repetição, ameaça a integridade física ou psíquica de uma pessoa, de forma a tornar o ambiente de trabalho insuportável. **Havendo comprovação que as atitudes promovidas por uma importante diretora da empresa ensejaram um forte abalo psíquico ao empregado, é devida a indenização por danos morais.** (TRT 1ª Região, Processo 00295-2003-043-01-00-8. Acórdão 5ª Turma. Publicado no DJRJ em 22.9.2005.) (grifos nossos) ASSÉDIO MORAL. INDENIZAÇÃO. O assédio moral, também conhecido como “terror psicológico”, mobbing, “hostilização no trabalho”, decorre de conduta lesiva do empregador que, abusando do poder diretivo, regulamentar, disciplinar ou fiscalizatório, cria um ambiente de trabalho hostil, expondo o empregado a situações reiteradas de constrangimento e humilhação, que ofendem a sua saúde física e mental. Não demonstrado esse clima de animosidade entre as partes, o pedido indenizatório é rejeitado. (TRT 3ª Região. Recurso Ordinário 00105-2004-089-03-00-0. Acórdão 2ª Turma. Publicado no DJMG em 28.7.2004).

Todavia, ao lado daqueles que entendem dessa forma, há, também no Tribunal Superior do Trabalho, os que, assim como Rodolfo Pamplona veem no dano moral uma “consequência natural da violação aos direitos da personalidade da vítima” (PAMPLONA FILHO, 2014).

AGRAVO DE INSTRUMENTO. RECURSO DE REVISTA. ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE. TRATAMENTO OFENSIVO. EMPREGADOR. PODER DIRETIVO. ABUSO. DANO MORAL. CONFIGURAÇÃO 1. O assédio moral exercido por superiores hierárquicos dá-se quando os chefes, gerentes, encarregados -- pessoas que exercem função de liderança -- abusam da autoridade que receberam, interferindo de forma negativa nas pessoas que lideram, expondo-as a situações vexatórias e/ou humilhantes, de modo a afetar-lhes a dignidade e a autoestima. 2. Não

descaracteriza o assédio moral o fato de o empregador valer-se de políticas agressivas e desmesuradas de gestão, genericamente praticadas e capazes de reforçar a prática do terror psicológico junto aos empregados. 3. No assédio moral vertical descendente institucional, todos os empregados podem figurar como eventuais vítimas dos assediadores, que também são diversos e gozam de autorização da própria instituição para afrontar direitos personalíssimos dos empregados. **4. Por ofender direitos fundamentais e personalíssimos dos empregados, o assédio moral institucional rende ensejo à obrigação de indenizar, decorrente da responsabilidade civil subjetiva, que tem como pressupostos a conduta comissiva ou omissiva do empregador, a existência de dano real à vítima e a relação de causalidade entre a conduta do ofensor e os danos experimentados.** 5. **A razoabilidade em direito civil é representada pelos valores do homem médio, ligada à congruência lógica entre as situações concretas e os atos praticados, à luz de um padrão de avaliação geral.** 6. Extrapola a razoabilidade proferir ofensas verbais, atribuir a qualificação de incompetentes e ameaçar os empregados de demissão. 7. Agravo de instrumento de que se conhece e a que se nega provimento. (TST - AIRR - 123000-94.2006.5.02.0018 , Relator Ministro: João Oreste Dalazen, Data de Julgamento: 20/08/2014, 4ª Turma, Data de Publicação: DEJT 29/08/2014) (grifos nossos)

Por fim, não se pode olvidar o juiz de primeira instância. A despeito de ter reconhecido a ocorrência de dano moral em face do abuso na conduta patronal, seja ela de má-fé, dolosa ou simplesmente leviana e irresponsável, pecou por associar o conceito de assédio moral à finalidade de atingir a psique do trabalhador, sem mencionar, contanto, o caráter instrumental da violência, voltada ao alcance das metas estabelecidas.

4.2 RECURSO DE REVISTA - PROCESSO 1086-23.2012.5.04.0301¹²

Trata-se de reclamação trabalhista ajuizada por Felipe Thewes Fernandes contra WMS Supermercados do Brasil Ltda. junto à 1ª Vara do Trabalho de Novo Hamburgo/RS, pleiteando, dentre outras coisas, indenização por dano moral.

Não obstante a improcedência em primeira instância, tal entendimento foi reformulado por meio de Recurso Ordinário junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região, que reconheceu a ocorrência de assédio moral na atitude da reclamada.

¹²BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 1086-23.2012.5.04.0301**. Relator: Ministro José Roberto Freire Pimenta. 2ª Turma. DEJT. Brasília, 07 nov. 2014. Disponível em: <<http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR-1086-23.2012.5.04.0301&base=acordao&rowid=AAANGhABIAAAHnPAAR&dataPublicacao=07/11/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional'>>. Acesso em: 02 jan. 2015.

Conforme comprovado nos autos, a rede de supermercados obrigava seus empregados, dentre eles o reclamante, a cantar, dançar e rebolar na frente dos colegas, durante as reuniões motivacionais promovidas pelo gerente. De acordo com as provas produzidas em juízo e emprestadas de processos análogos envolvendo a empresa, restou demonstrado que a conduta da reclamada combinava a coreografia a gritos de exaltação à empresa, com o propósito de motivar às vendas.

O juiz de primeira instância não reconheceu o direito do reclamante à indenização por assédio moral por entender que o mesmo "não comprovou suas alegações, à luz do disposto nos artigos 818 da CLT e 333, inciso I, do CPC". Tal conclusão decorreu do fato de não ter sido aceita a prova emprestada de processo análogo contra a mesma reclamada, uma vez que tal conduta feriria o contraditório e a ampla defesa. Ainda em relação às provas, o juiz enfatiza que "a parte reclamante sequer produziu prova testemunhal".

Antes de adentrar a análise do caso, o colegiado *a quo* faz uma singela distinção entre assédio moral interpessoal e assédio moral organizacional, enquadrando neste último a hipótese dos autos:

Inicialmente, esclareço que o assédio moral pode ocorrer tanto sob o viés interpessoal (em que há escolha de vítima identificável) quanto sob a perspectiva organizacional (conduta genérica composta pela denominada gestão por estresse ou *straining*). A irresignação obreira, em síntese, diz respeito à alegação de que os empregados da reclamada, o que inclui o reclamante, eram obrigados a dançar e rebolar na frente dos colegas por ocasião das reuniões motivacionais convocadas pelo gerente da loja. Desse modo, o caso dos autos deve ser analisado sob a perspectiva do assédio moral organizacional.

Em referência a processo análogo julgado pela mesma Turma envolvendo a reclamada, faz a seguinte avaliação da conduta patronal:

À fl. 32, verifico um exemplo de cantiga "motivacional" utilizada, na qual há frases como "Me dá um W!, Me dá um A!, Me dá um L!" (...) "Wal-Mart é 10! Wal-Mart é 1000! É o melhor varejista do mundo". Submeter pessoas adultas a realizar cantos desse nível, diariamente e em diferentes horários, na presença de outras pessoas, é causa de grande constrangimento. O poder diretivo do empregador não o autoriza a estabelecer uma falsa recreação em que os empregados são constrangidos a, mediante danças e cantos, inclusive com rebolados, fazer uma forçada exaltação da empregadora. Vale lembrar que o autor era padeiro, e não um artista de circo.

Concluiu o Regional pela caracterização do assédio moral organizacional em face das atitudes desrespeitosas adotadas pela empregadora que, por sua vez, lesionaram os direitos do trabalhador:

Do exposto, constata-se a exposição do empregado ao ridículo na utilização de técnicas de motivação nas quais o reclamante devia rebolar, cantar e entoar gritos de guerra diante de colegas e clientes. A situação narrada nos autos configura grave afronta aos direitos do trabalhador, com atitudes desrespeitosas promovidas pela empregadora, acarretando o abalo à honra e à imagem do empregado.

O TST, por sua vez, limitou-se a confirmar a ocorrência do assédio moral organizacional, sem, no entanto, manifestar-se acerca dos fatos, em respeito aos ditames da súmula 126, por ele editada, segundo a qual é "incabível o recurso de revista ou de embargos (arts. 896 e 894, "b", da CLT) para reexame de fatos e provas".

O presente processo, embora não traga uma posição do TST a respeito do assédio moral organizacional, trata de questão ligada ao tema de extrema importância.

Refere-se à dificuldade enfrentada pelo empregado, vítima na produção de provas a seu favor, que, no caso em tela, foi determinante para a improcedência em primeira instância. Consoante se infere dos autos, o reclamante não se desincumbiu a contento do ônus probatório a ele atribuído pelos arts. 818 da CLT e 333, inciso I, do CPC, situação essa que se repete em muitos casos:

ASSÉDIO MORAL. DANOS EXTRAPATRIMONIAIS. A doutrina classifica o assédio moral em interpessoal e organizacional. Aquele tem como requisitos a conduta abusiva e repetida do agressor em relação a uma vítima ou grupo de vítimas específicas, com finalidade de prejudicá-las no ambiente de trabalho. Já a modalidade organizacional caracteriza-se pela conduta abusiva e reiterada do agressor como método de gestão, não sendo requisito a intenção de prejudicar ou inferiorizar determinada pessoa. Este último modo de assédio moral tem por essência a utilização de práticas abusivas para aumentar a produtividade e/ou reduzir custos, como cobranças excessivas de metas, rigor disciplinar excessivo etc. (métodos de gestão por estresse). **Não havendo prova de que o superior hierárquico do reclamante ou qualquer outro empregado ou preposto da reclamada praticasse condutas abusivas contra o reclamante com a finalidade de lhe inferiorizar (assédio moral interpessoal), ou prova quanto à existência ou não de cobrança excessiva de trabalho (assédio moral organizacional), não procede a pretensão de condenação ao pagamento de indenização por danos morais decorrentes de assédio moral. Recurso não provido no item.** (TRTRS. Proc. 0000004-06.2013.5.04.0241 RO. Rel. Roberto Antonio Carvalho Zonta. 6ª. Turma. DEJT: 26/03/2014) (grifos nossos).

ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL. AUSÊNCIA DE PROVA. Hodiernamente, além do assédio moral individual, tem-se reconhecido a figura do assédio moral denominado organizacional, que compreende um conjunto sistemático de práticas reiteradas, provindas dos métodos de gestão empresarial, que tem por finalidade atingir determinados objetivos empresariais relativos ao aumento de produtividade e à diminuição do custo do trabalho, por meio de pressões, humilhações e constrangimentos aos trabalhadores na empresa. **Na hipótese em apreço, todavia, não restou comprovada a exigência abusiva de metas, sendo que o labor além da jornada, eventualmente prestado, não afronta a honra, a dignidade, a autoestima, a reputação pessoal e/ou profissional do trabalhador.** O trabalho, em nosso sistema social, é considerado um valor, de forma que um indivíduo que trabalha em momento algum é atingido em qualquer dos seus valores personalíssimos, não se cogitando, por isto, de indenização por danos morais unicamente em razão do fato de o cidadão ter trabalhado, ainda que além dos limites estabelecidos legal ou contratualmente, o que apenas suscita o direito ao recebimento das verbas trabalhistas fixadas no ordenamento jurídico (horas extras, pagamento em dobro do labor dominical ou em feriados, etc.). A cultura que vige nas sociedades modernas é a da dignificação do indivíduo pelo trabalho, e não sua desqualificação, sendo estigmatizada de forma pejorativa a pessoa que não trabalha, e não a que labuta. Recurso ordinário da Reclamante a que se nega provimento, no particular. (TRT-PR. Proc. 32581-2013-028-09-00-8-ACO-37304-2014 - 7ª. Turma. Relator: Ubirajara Carlos Mendes. Publicado no DEJT em 07-11-2014) (grifos nossos)

A principal causa dessa dificuldade reside na hipossuficiência do empregado, seja sob a perspectiva financeira, técnica ou probatória, haja vista que, geralmente, a empresa tem melhor condição econômica, melhores advogados e mais facilidade em produzir provas. Quanto a esse aspecto, o magistrado Luciano Augusto de Toledo Coelho esclarece que:

Com efeito, em regra, a empresa dispõe de prova testemunhal, qual seja, os empregados da própria empresa que trabalharam com o autor da demanda, dispõem ainda de mais completo e fácil acesso a documentos e peritos, enquanto que o trabalhador, tendo contra si a hipossuficiência, não dispõe de tempo ou recursos para acesso a elementos de prova. Com relação à prova testemunhal, o trabalhador depende de ex-colegas de trabalho, eis que na maioria dos casos o trabalhador ainda empregado da empresa não depõe como testemunha do ex-colega. (2009, p.73)

Some-se a isso que, muitas vezes o assédio moral organizacional, assim como o individual, é praticado contra um ou poucos indivíduos que não se encaixem na política empresarial, o que restringiria ainda mais as opções de testemunhas; ou então, através de agressões verbais, ou gestos, difíceis de serem provados em juízo.

Nesse contexto de vulnerabilidade vivido pelo empregador, autores como Márcia Novaes Guedes passam a sustentar a aplicação de algumas medidas compensatórias, a exemplo da inversão do ônus da prova - com base na relativização do princípio da autonomia privada e na substituição do dogma da igualdade formal pela igualdade material - ou da exigência de uma prova meramente indiciária como forma de facilitar o cumprimento desse ônus processual (GUEDES, 2008, p.127). Entendimento similar expressa Luciano Augusto Coelho:

Ante as mencionadas dificuldades práticas quanto à prova de ocorrência de assédio moral, cabe ao magistrado, na prerrogativa de direção do feito, atentar para todos os elementos de prova disponíveis bem como determinar à parte mais apta a produção da prova em tela [...] (2009, p.81).

Nesse sentido, começa a ser desenvolvida uma nova teoria de distribuição do *onus probandi* para os casos de assédio, segundo a qual deverá levar em conta a possibilidade de cada litigante em demonstrar os fatos alegados.

4.3 AGRAVO DE INSTRUMENTO EM RECURSO DE REVISTA – PROCESSO 24040-94.2009.5.11.0003.¹³

Trata-se de reclamação trabalhista ajuizada por Francisca Glenaide Oliveira Loureto contra Banco Cruzeiro do Sul S.A., junto à 3ª Vara do Trabalho de Manaus, pleiteando, dentre outras coisas, indenização por dano moral.

Tendo sido procedente em primeira instância, o reclamado ofereceu Recurso Ordinário junto ao Tribunal Regional do Trabalho da 11ª Região, obtendo novamente, resposta favorável à empregada.

A situação ensejadora de assédio moral consistia no fato de que o banco reclamado impunha política de flagrante desonestidade para com os clientes, a fim de obter benefícios econômicos. Os empregados eram orientados a não fornecer saldo devedor, bem com a criar empecilhos à obtenção dessas informações, sob

¹³BRASIL. Superior Tribunal do Trabalho. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 24040-94.2009.5.11.0003**. Relator: Desembargadora Convocada Maria das Graças Silvany Dourado Laranjeira 2ª Turma. Relator: desembargadora convocada maria das graças silvany dourado laranjeira. DEJT. Brasília, 05 dez. 2012. Disponível em: <<http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=AIRR-24040-94.2009.5.11.0003&base=acordao&rowid=AAANGhAAFAAAJHDAAW&dataPublicacao=14/12/2012&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional'>>. Acesso em: 02 jan. 2015.

ameaça velada de demissão. Destarte, entendeu o Tribunal Regional da seguinte maneira:

No caso dos autos, ficou evidenciado que a reclamante sofria pressão psicológica por parte da direção do Banco Cruzeiro do Sul S.A, algo muito próximo de um **assédio moral organizacional**, pois era obrigada a agir desonestamente para com os clientes da reclamada, tudo em nome dos seus interesses meramente econômicos. Assim retratou a testemunha Flávia de Sousa Costa, a fl. 152: [...]Deste modo, restou indubitado que a reclamante tinha seu emprego ameaçado caso assim não cumprisse fielmente à política desonesta do Banco para com os seus clientes, circunstância que por si só tem a capacidade de atingir a honra subjetiva da trabalhadora (juízo que cada um faz de si mesmo). Some-se a isso o fato do reclamado ter demitido a reclamante 9 dias após ter assinado ata de reunião administrativa neste Tribunal, para que bem cumprisse o convênio existente com aquela instituição financeira, ficando, portanto, evidente que a sua demissão se deu em razão do descumprimento da política organizacional ilícita do Banco. Assim, presentes se mostram os elementos autorizadores da responsabilidade civil, que gera, como principal consequência, a obrigação de reparar o dano suportado pela reclamante, ainda que de cunho extrapatrimonial.(grifos nossos)

O Tribunal Superior do Trabalho, por meio de acórdão elaborado com primazia, corroborou o entendimento expresso pelo Regional.

Iniciou sua fundamentação reconhecendo o prestígio de que goza a livre iniciativa no seio constitucional (arts. 1º, IV, 5º, XXIII, e 170, *caput*, II e IV), no entanto, tratou, igualmente de ressaltar que "os instrumentos para o alcance da qualidade e maior produtividade do trabalho têm como limites os princípios e as regras constitucionais tutelares da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e do emprego". Nesse sentido, deixou claro que:

A adoção de métodos, técnicas e práticas de fixação de desempenho e de realização de cobranças tem de se compatibilizar com os princípios e regras constitucionais prevaletentes, sob pena de causar dano e obrigação de sua reparação (arts. 5º, V e X, da Constituição Federal e 186 e 187 CCB).

Quanto à responsabilidade civil do banco reclamado dispôs da seguinte maneira:

No caso dos autos, o e. Tribunal Regional, diante da análise dos elementos fático-probatórios constantes nos autos (em especial pela prova testemunhal), consignou o preenchimento dos requisitos dos legais exigidos (dano, nexos causal e culpa empresarial), autorizadores do direito à indenização por dano moral.[...]Atente-se que o dano e o sofrimento psicológico vivenciados, nas circunstâncias relatadas, são evidentes, pois a mácula inerente às pressões psicológicas (com evidente abuso do poder diretivo) causaram transtornos à reclamante. Cuida-se de verdadeiro dano

decorrente do próprio fato (*in re ipsa*) e não há necessidade de prova de prejuízo concreto, até porque a tutela jurídica, neste caso, incide sobre um interesse imaterial (art. 1º, III, da Constituição Federal)

A escolha desse acórdão se justifica pela excelência com que a fundamentação foi feita.

De início, merecem destaque, os limites estabelecidos para o exercício do poder diretivo na busca pela qualidade e maior produtividade do trabalho, quais sejam, os princípios e as regras constitucionais tutelares da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e do emprego. A delimitação do poder diretivo em razão da dignidade da pessoa humana também pode ser observada em outros acórdãos que tratam do assédio moral coletivo:

JORNADA EXTENUANTE. ASSÉDIO MORAL ORGANIZACIONAL CARACTERIZADO. O excesso de trabalho torna precário o convívio social e com a família, e, além disso, expõe o empregado a risco superior àquele naturalmente existente nas condições em que foi contratado. **A adoção de métodos empresariais que subjugam o trabalhador, excedendo aos limites da subordinação, revelam autêntico assédio moral organizacional. Há, neste caso, abuso de direito pelo empregador, que se vale do poder diretivo, juridicamente reconhecido, para uma finalidade não tutelada pelo direito.** Recurso ordinário do Reclamante a que se dá provimento, no particular. (TRT-PR-02836-2012-013-09-00-8-ACO-14106-2014 - 2ª. Turma. Rel. Ricardo Tadeu Marques da Fonseca. DEJT 06/05/2014). (grifos nossos)

ASSÉDIO MORAL - Tanto o assédio moral interpessoal, sem relação com o ambiente de trabalho, quanto o institucional violam a dignidade da pessoa humana, bem como o valor social do trabalho, princípios que fundamentam o Estado Democrático de Direito, devendo, por conseguinte, ser coibidos. Existe um limite no exercício do poder empregatício, que, se expandido além do razoável, atinge a dignidade do trabalhador, que não pode ser tratado como se fosse uma máquina programada para a produção. Os avanços tecnológicos acarretam mudanças profundas nas relações de trabalho - maior produtividade; melhor qualidade; menor custo. Do empregado monoqualificado, passou-se para o empregado poliquualificado (multifunctions workers); do fragmento do saber operário - uni-atividade, passamos para o múltiplo conhecimento - pluriatividade. No fundo, a pós-modernidade tem exigido um volume de trabalho cada vez maior, deflagrando modos de comando da prestação de serviço, que vão além do razoável. A empresa não pode abusar deste direito inerente ao contrato de emprego e deve respeitar os prestadores de serviços, sobretudo quando deles exige resultados e atingimento de metas crescentes. Neste contexto, as doenças psíquicas ou psiquiátricas, ou, genericamente, as doenças afetas à saúde mental apontam uma tendência como as maiores causas de afastamento do trabalho no mundo, consoante dados da OIT e da OMS. "Assim, está evidente que a proteção à saúde ultrapassa a mera proteção à saúde física, envolvendo o completo bem-estar do ser humano, o que engloba, além do seu aspecto físico, a preocupação com a saúde mental e com a saúde social" (Maria Inês Vasconcelos). (TRTMG. Proc. 0000252-50.2014.5.03.0051 RO. 1ª Turma. Rel. Des. Luiz Otavio Linhares Renault. DEJT 05/09/2014). (grifos nossos)

Por derradeiro, chama a atenção, outrossim, a desnecessidade de prova do dano, presumido em face da conduta que viola a dignidade da pessoa humana. Destarte, ganha força a ideia tratada anteriormente de que o dano moral poderia ser uma consequência natural do assédio moral organizacional.

4.4 DO ASSÉDIO MORAL NA JURISPRUDÊNCIA

Antes de analisar-se a jurisprudência em seu mérito, é possível tecer algumas observações prévias sobre os resultados das pesquisas. Já de início, fica evidente a escassez de acórdãos proferidos pelo TST, nas condições estabelecidas pelo pesquisador, fator determinante para a adição dos acórdãos proferidos pelos Tribunais Regionais.

À primeira vista, poder-se-ia presumir que seria essa uma consequência dos parâmetros demasiado restritivos fixados pelo pesquisador. Ocorre que, outro elemento que também chama a atenção são as datas de julgamento, onde seis dos sete acórdãos que fazem alusão às expressões sinônimas de assédio moral organizacional são referentes ao ano de 2014, sendo que a única anterior a isso remete a 2012, e teve como relatora a desembargadora convocada Maria das Graças Silvany Dourado Laranjeira.

A partir dessas observações introdutórias, pode-se arriscar que essa exiguidade de sentenças talvez esteja relacionada à incipiência dos estudos acerca do assédio organizacional, uma vez que a primeira a tratar do tema no cenário nacional teria sido Adriane Reis de Araujo, em sua tese de mestrado defendida em 2006. Além disso, outro fator que contribui para esse resultado diminuto é que a aferição do assédio moral está diretamente relacionada à reapreciação de fatos e provas, atividade essa que é vedada ao TST em sede de Recurso de Revista e Embargos, por força da súmula 126 editada pelo mesmo, o que permite a apreciação da matéria apenas em situações excepcionais.

No tocante ao mérito das pesquisas é possível perceber a multiplicidade de interpretações jurisprudenciais acerca dos elementos considerados essenciais à caracterização do assédio moral coletivo. Nesse cenário, muitas vezes prevalecem posições mais restritivas, geralmente associadas a uma visão do assédio moral enquanto violência estritamente psíquica desvinculada da organização do trabalho e

direcionada a alvos individuais. A causa disso pode ser atribuída principalmente a dois fatores, quais sejam a falta de uma legislação nacional que defina o fenômeno e a pluralidade de doutrinas que visam a suprir essa lacuna. A cumulação desses elementos resulta em uma infinidade de interpretações, muitas vezes conflitantes, inclusive dentro de um mesmo tribunal, o que, por sua vez, gera grande insegurança jurídica. Nem mesmo é possível contar com o papel uniformizador exercido pela jurisprudência do TST - enquanto instância máxima infraconstitucional - em outras matérias, a um, em virtude do contato restrito com o tema em consequência da súmula 126, a dois, pois, nas poucas vezes em que ocorreu essa apreciação, o resultado não foi pacífico.

Outro aspecto também presente na jurisprudência é a dificuldade na produção de provas pela vítima do assédio moral organizacional. Essa característica, comum ao assédio moral interpessoal, pode ser minimizada em alguns casos de assédio moral coletivo que atinjam um número maior ou a totalidade dos funcionários, posto que a percepção generalizada da violência, enquanto política organizacional, facilita a produção de provas. No entanto, nos casos em que as vítimas representam uma parcela minoritária ou até individual dos trabalhadores, atacadas por não se enquadrarem no perfil desejado pelo empregador, desaparece essa facilidade e sua condição se equipara a do assédio interpessoal. Ante esse obstáculo, alguns doutrinadores têm iniciado, a duras penas, uma luta pela defesa de mecanismos que compensem essa hipossuficiência probatória que caracteriza as vítimas de assédio, defendendo alternativas como a inversão do ônus probatório e a exigência de uma prova meramente indiciária.

Por último, elemento comum a todas as decisões que reconheceram a existência de assédio moral organizacional é a sua associação ao exercício do poder diretivo, seja em sua dimensão organizacional, fiscalizatória ou disciplinar, de forma abusiva, no sentido de extrapolar os limites impostos pela ordem jurídica. Dentre as decisões encontradas, todas as situações de assédio organizacional se traduziram em variantes de assédio moral vertical descendente, o que conduz a conclusão de que o conceito de assédio moral organizacional apresentado por Adriane Reis, no que se refere à hipótese de assédio moral organizacional horizontal, não tem encontrado correspondência na casuística jurisprudencial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão teórica realizada a partir dos nomes mais relevantes no estudo do assédio moral no trabalho revelou que, atualmente, o fenômeno vem sendo tratado sob duas perspectivas, quais sejam, o assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional.

O assédio moral interpessoal tem entre seus principais expoentes Marie-France Hirigoyen e Hanz Leymann. Remete à ideia de relação perversa estabelecida entre agressor e vítima, num contexto em que aquele, intencionalmente, visa à destruição psíquica e consequente exclusão do assediado do ambiente laboral, através de um processo de contínuas e sistemáticas agressões. Essa abordagem enfatiza aspectos como o polo passivo ser sempre composto por uma ou poucas pessoas, a conduta do assediador ser sempre dolosa, destrutiva e excludente, a exigência de um dano psíquico como elemento necessário à caracterização do assédio e a utilização de técnicas ardis e subreptícias de agressão.

É possível perceber nessas características grande valorização da subjetividade das partes, o que pode ser atribuído ao fato de seus principais expoentes serem estudiosos do ramo da psicologia. Em contrapartida, é forçoso reconhecer, também, que a gradativa inserção do fenômeno na seara jurídica tem ocasionado mudanças nessa abordagem, tais como o reconhecimento da conduta independente de culpa e a relativização da necessidade do dano psíquico.

Já o assédio moral coletivo, como também é chamado, vai buscar na organização do trabalho e nos métodos de gestão de mão de obra a causa da violência moral sistemática sofrida pelos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Ao contrário do assédio interpessoal, a modalidade institucional atribui à violência moral um caráter instrumental, valendo-se dela, enquanto política organizacional, para constranger suas vítimas a se adequarem aos interesses da empresa. Assim, é comum que os agressores sejam sempre o empregador, seus prepostos ou alguém investido de poder organizacional, ao passo que a vítima pode variar desde um empregado que fuja ao perfil estabelecido pela empresa, passando por um grupo de trabalhadores que apresentam certo comportamento ou característica que contrarie essa política empresarial, ou até mesmo todo o quadro de funcionários.

A violência aqui pode ter caráter excludente, quando visa, por exemplo, a afastar ou provocar o pedido de demissão daquele empregado indesejado, mas pode, outrossim, assumir intenção inclusiva, no sentido de despertar na coletividade determinado tipo de comportamento favorável à empresa. Tem origem sempre na figura do abuso de direito, *in casu*, do poder diretivo do empregador ou preposto, que por extrapolar os limites da licitude provoca danos aos direitos do empregado.

Apresentam, igualmente, pontos de convergência, como a necessidade de repetição da conduta agressora com certa habitualidade, e a intenção de despertar na vítima o sentimento de culpa pela violência sofrida por ela, como forma de facilitar a sua dominação e sujeição, ainda que no assédio organizacional as condutas não assumam sempre o caráter velado, podendo vir a ser identificadas pelos próprios empregados como uma estratégia de gestão.

Quanto ao ambiente bancário, segundo as entrevistas realizadas junto ao sindicato da categoria na Paraíba e as pesquisas nos periódicos por ele produzidos, é possível inferir que com a intensificação do processo de globalização e o consequente aumento da competitividade provocado pela abertura do mercado financeiro nacional aos bancos estrangeiros, muitos bancos têm se utilizado da chamada gestão por estresse, típica do modelo Toyotista, como forma de redução dos custos com pessoal e simultâneo aumento da produtividade.

Nesse diapasão, tem se verificado, desde a reforma bancária brasileira de 1960, e com mais ênfase após o período de política neoliberal de 1990, um processo de maciça redução da mão de obra bancária, associado à crescente automação das atividades promovidas pelos bancos e à maior utilização de mão de obra terceirizada.

Numa sociedade de consumo como a atual, onde se valoriza excessivamente o aspecto econômico, o trabalho é o principal mecanismo de identidade social, motivo pelo qual a redução dos postos de trabalho gera uma competição exacerbada pelas vagas restantes, tornando a categoria vulnerável à deterioração das condições de trabalho e às supressão de direitos. Processo similar acontece nos bancos públicos, onde, a despeito das garantias legais contra a demissão arbitrária, os bancos encontraram na política de comissionamento e divisão dos lucros uma forma de exigir maior comprometimento de seus empregados, que passam a dividir os riscos do empreendimento com seus patrões.

A busca por maior lucratividade provocou também a diversificação das atividades bancárias. Os bancos, antes meros intermediadores de capitais, passaram a oferecer produtos que antes eram privativos de outras instituições financeiras. O resultado não foi outro senão a transmutação do bancário em vendedor, que, como tal, passou a ter sua produtividade aferida, única e exclusivamente em virtude de metas estabelecidas pela matriz.

Some-se a tudo isso a modulação da remuneração coletiva, e principalmente dos gestores, pela pelos resultados apresentados por cada um dos indivíduos, o que cria uma relação de dependência financeira entre todos os empregados, na medida em que a produtividade de cada um, ou a falta dela, irá refletir diretamente nos valores recebidos.

Os resultados são práticas de assédio orientadas tanto de maneira vertical descendente (preposto/inferior hierárquico) como horizontal (bancário/bancário), mas sempre relacionadas à organização do trabalho, ao modelo de gestão de mão de obra instituído pelo real empregador, o banco, em face de suas políticas organizacionais, manifestações de seu poder diretivo.

Nesse sentido, o banqueiro, através do abuso de seu poder diretivo, seja em sua dimensão fiscalizatória, organizacional, ou disciplinar, constrange e humilha o empregado, de forma sistemática, a fim de controlar a sua subjetividade, tornando-o mais dócil e conformado aos seus interesses e modo de gerir.

Daí exsurge a necessidade da análise jurisprudencial. O estudo da casuística do TST e TRTs, demonstra que, por hora, não existe na jurisprudência uma definição unívoca do assédio moral organizacional - modalidade mais afeta à situação dos bancários - haja vista ainda ser muito presente a influência da doutrina do assédio interpessoal em alguns julgados que se debruçaram sobre o tema.

No entanto, o levantamento jurisprudencial aqui realizado não foi de todo improdutivo, pelo contrário. Através dele foi possível estabelecer os limites que separam a conduta lícita da abusiva, e a partir daí formar um conceito mais completo do assédio moral no trabalho.

Segundo aquela que aparenta ser a jurisprudência melhor fundamentada, os limites do poder diretivo, e, portanto, da conduta considerada assédio moral seriam nada mais que os princípios e as regras constitucionais tutelares da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e do emprego, que, quando violadas de

forma sistemática, ensejariam a caracterização do assédio moral; mas, quando além disso, essa violação assumisse caráter instrumental para concretização de uma política institucional, restaria consubstanciado o assédio moral organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALKIMIN, Maria Aparecida. **Assédio moral na relação de trabalho**. Curitiba: Juruá, 2009.

ARAUJO, Adriane Reis de. Assédio moral organizacional. **Revista do TST**, Brasília, v. 73, n. 2, p.203-214, abr. 2007.

BARRETO, Margarida. **O que é assédio moral?** Disponível em: <<http://www.assediomoral.org/spip.php?article1>>. Acesso em: 21 set. 2014.
BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2011.

BRASIL. Lei nº 4.595, de 31 de Dezembro de 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm >. Acesso em: 21 set. 2014.

_____. Lei 5.869, de 11 de Janeiro de 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5869compilada.htm >. Acesso em: 21 set. 2014.

_____. Lei nº 6.938, de 31 de Agosto de 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm >. Acesso em: 21 set. 2014.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm > Acesso em: 21 set. 2014.

_____. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm >. Acesso em: 21 set. 2014.

_____. Superior Tribunal do Trabalho. **Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 24040-94.2009.5.11.0003**, 2ª Turma. Relator: Desembargadora Convocada Maria das Graças Silvany Dourado Laranjeira. DEJT. Brasília, 05 dez. 2012. Disponível em: <[http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=AIRR - 24040-94.2009.5.11.0003&base=acordao&rowid=AAANGhAAFAAAJHDAAW&dataPublicacao=14/12/2012&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional'](http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=AIRR - 24040-94.2009.5.11.0003&base=acordao&rowid=AAANGhAAFAAAJHDAAW&dataPublicacao=14/12/2012&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional'>)>. Acesso em: 02 jan. 2015.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 1916-91.2010.5.02.0049**. Relator: Ministro Maurício Godinho Delgado, 3ª Turma. DEJT. Brasília, 08 ago. 2014. Disponível em: <[http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR - 1916-91.2010.5.02.0049&base=acordao&rowid=AAANGhAA+AAAMk4AAA&dataPublicacao=08/08/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral coletivo'](http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR - 1916-91.2010.5.02.0049&base=acordao&rowid=AAANGhAA+AAAMk4AAA&dataPublicacao=08/08/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral coletivo'>)>. Acesso em: 02 jan. 2015.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 1086-23.2012.5.04.0301**. Relator: Ministro José Roberto Freire Pimenta. 2ª Turma.DEJT. Brasília, 07 nov. 2014. Disponível em:
 <[http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR - 1086-23.2012.5.04.0301&base=acordao&rowid=AAANGhABIAAAHnPAAR&dataPublicacao=07/11/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional'](http://aplicacao5.tst.jus.br/consultaunificada2/inteiroTeor.do?action=printInteiroTeor&format=html&highlight=true&numeroFormatado=RR-1086-23.2012.5.04.0301&base=acordao&rowid=AAANGhABIAAAHnPAAR&dataPublicacao=07/11/2014&localPublicacao=DEJT&query;='assedio moral organizacional')>. Acesso em: 02 jan. 2015.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula n. 126 do TST**. 2003. Disponível em:
 <http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_101_150.html#SUM-126>. Acesso em: 02 jan. 2015

COELHO, Luciano Augusto de Toledo. **Considerações sobre o assédio moral e a prova no processo do trabalho**: presunções e inversão do ônus. In: GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2010.

FARIAS, Talden; COUTINHO, Francisco Seráfico da Nóbrega; MELO, Geórgia Karênia R. M. M.. **Direito ambiental**. Salvador: Juspodivm, 2013.

FEBRABAN. **O que é um banco**. Disponível em:
 <<http://www.febrabanopportunidades.com.br/oquee.asp>>. Acesso em: 21 set. 2014.

FENABAN E CONTRAF. **Convenção coletiva de trabalho sobre participação dos empregados nos lucros ou resultados dos bancos em 2014**. Disponível em:
 <http://www.contrafcut.org.br/download/convencao_acordo/141013225514.pdf >. Acesso em: 21 set. 2014

FENAE. Brasília: Federação Nacional das Associações do Pessoal da Caixa Econômica Federal. **Revista FENAE Agora**, n. 83, maio/junho 2014. p. 17.
 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo aurélio século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, Maria Ester de; HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. **Assédio moral no trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIAMPIETRO, Franco. 1998 apud. SILVA, José Afonso da. **Direito ambiental constitucional**. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 1995.

GOSDAL, Thereza Cristina; SOBOLL, Lis Andrea PEREIRA (Org.). **Assédio moral interpessoal e organizacional**: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTr, 2009.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2008.

HALSTED N. GRAY-CAREW & ENGLISH FUNERAL DIRECTORS AND FUNERAL. **Carroll Brodsky Obituary**. Disponível em:

<<http://www.halstedngray.com/obituary/Carroll-M.-Brodsky/San-Francisco-CA/1411573>>. Acesso em: 21 set. 2014.

HELOANI, José Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2011.

HIRIGOYEN, Marie-france. **Assédio moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

_____. **Mal-estar no trabalho**: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

JORNAL DO SINDICATO DOS BANCÁRIOS DA PARAÍBA: Trocando em miúdos. João Pessoa: Sindicato dos Bancários da Paraíba, n. 557, ago. 2014.

_____. João Pessoa: Sindicato dos Bancários da Paraíba, n. 559, Nov. 2014.

LEYMANN, Heinz. **The Mobbing Encyclopaedia**: The Definition of Mobbing at Workplaces. Disponível em: <<http://www.leymann.se/English/frame.html>>. Acesso em: 06 ago. 2014.

MARTINS, Sergio Pinto. **Assédio moral no emprego**. São Paulo: Atlas, 2014.

MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio moral coletivo nas relações de trabalho**. São Paulo: LTr, 2014.

NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Assédio moral**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Segurança e Saúde dos trabalhadores**. Disponível em: <www.oitbrasil.org.br/node/504>. Acesso em: 21 set. 2014.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Noções conceituais sobre o assédio moral na relação de emprego**. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/8838/nocoos-conceituais-sobre-o-assedio-moral-na-relacao-de-emprego>>. Acesso em: 21 set. 2014.

PARREIRA, Ana. **Assédio moral**: um manual de sobrevivência. Campinas: Russel, 2010.

ROCHA, Julio Cesar de Sá. **Direito ambiental e meio ambiente do trabalho**: dano, prevenção e proteção jurídica. São Paulo: LTr, 1997.

RODIÈRE e RIVES-LANGE, 1980 apud. ABRÃO, Nelson. **Direito bancário**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SALOMÃO NETO, Eduardo. **Direito bancário**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Jair Batista da. **A perversão da experiência no trabalho**: um estudo do PDV no Banco do Brasil. Salvador: EDUFBA, 2009.

ANEXOS



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
CURSO SUPERIOR DE DIREITO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) a participar da Pesquisa “O assédio moral no meio ambiente de trabalho dos estabelecimentos bancários”, sob a responsabilidade do pesquisador PAULO HENRIQUE COSTA E SILVA CRUZ, regulamente matriculado no curso de direito da Universidade Federal da Paraíba sob o número 11013610, a qual pretende elucidar a condição de assédio moral vivida pelos empregados bancários do Brasil. Sua participação é voluntária e se dará por meio de uma breve entrevista gravada, com o fim de esclarecer quais as técnicas de gestão de mão de obra utilizadas nos bancos e eventuais práticas de assédio moral que tenha conhecimento. Não existe qualquer risco decorrente de sua participação na pesquisa. Em aceitando participar, estará contribuindo com a veracidade do estudo e, conseqüentemente, com a melhoria das condições da categoria bancária.

O entrevistado não terá qualquer despesa, bem como não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados em meio acadêmico e sua identidade será guardada em sigilo. Para qualquer informação, poderá entrar em contato com este pesquisador através do endereço eletrônico paulocscruz@gmail.com.

João Pessoa, ____ de _____ de 20__

**Paulo Henrique Costa e Silva Cruz
CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO**

Eu, _____, fui devidamente informado sobre o teor da pesquisa intitulada "O assédio moral no meio ambiente de trabalho dos estabelecimentos bancários" e porque se faz necessária a minha colaboração. Por isso, concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Assinatura do participante

Data: ___/___/___



Impressão do dedo polegar
Caso não saiba assinar

Assinatura do Pesquisador Responsável