

# ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO EM BANCOS: LACUNAS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS

## WORKPLACE BULLYING IN BANKS: GAPS AND POSSIBILITIES OF HUMAN RESOURCES

### ACOSO MORAL EN LOS BANCOS: LAGUNAS Y POSIBILIDADES DE GESTIÓN DE PERSONAS

**Débora Magalhães Kirchmair, MSc**  
Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais/Brazil  
[deboramkirchmair@gmail.com](mailto:deboramkirchmair@gmail.com)

**Victor Cláudio Paradela Ferreira, Dr.**  
Universidade Federal de Juiz de Fora/Brazil  
[victor.paradela@hotmail.com](mailto:victor.paradela@hotmail.com)

**Lilian Alfaia Monteiro, Dra.**  
Universidade Federal de Juiz de Fora/Brazil  
[lialfaia@hotmail.com](mailto:lialfaia@hotmail.com)

#### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar as percepções de profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre as ocorrências de assédio moral e as ações desenvolvidas para combatê-las. A área de gestão de pessoas tem, dentre as suas atribuições, o estabelecimento de políticas que orientam o comportamento dos indivíduos nas organizações. Sobre o assédio moral, observou-se, na literatura especializada, diversos conceitos e definições, que possibilitam diferentes interpretações. O *corpus* da pesquisa foi construído por meio da realização de entrevistas e análise de documentos, que foram analisados utilizando a narração argumentativa. Apurou-se que todos os bancos estudados se colocam, no discurso oficialmente adotado, contra atitudes desrespeitosas no trabalho, porém limitam-se a divulgar códigos de ética. Quanto à caracterização do que é o assédio moral, apurou-se que este é um campo ainda em discussão, uma vez que as instituições possuem posicionamento divergente, principalmente em relação às atitudes isoladas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Assédio Moral; Bancários.

#### ABSTRACT

The present study aimed to identify the perceptions of human resources professionals from banking institutions about how workplace bullying occurs and how actions are taken to prevent it. The human resources area has, among its attributions, the establishment of policies that guide the behavior of members in organizations. Regarding bullying, it was observed, in the specialized literature, several concepts and definitions, which allow different interpretations. The research corpus was built by conducting interviews and analyzing documents, which were analyzed using an argumentative narrative. It was found that all banks studied are, in the officially adopted speech, against disrespectful attitudes at work, however, they limit themselves on the dissemination of the code of ethics. As for the definition of workplace bullying, it was found that this field is still under discussion, since the institutions show divergences, mainly regarding isolated attitudes.

**Keywords:** Human Resources Management; Workplace Bullying; Bank workers.

#### RESUMEN

El objetivo de esta investigación que se presenta, reside en identificar las percepciones de los profesionales de gestión de personas de las instituciones bancarias sobre el acoso moral y las acciones desarrolladas para combatirlas. El área de gestión de personas tiene, entre sus atribuciones, el establecimiento de políticas que orientan el comportamiento de las personas en las organizaciones. En lo que trata del acoso moral, observó en la literatura especializada, varios conceptos y definiciones, que permiten diferentes interpretaciones. El corpus de la investigación se ha construido mediante entrevistas y análisis de documentos, que fueron analizados a través de narraciones argumentativas. Los resultados encontrados indican que aunque los bancos estudiados presentan, en



su discurso oficial, una posición en contra las actitudes irrespetuosas y no funcionales, la documentación formal a este respecto es limitada a solamente a los códigos de ética de las instituciones. Con respecto a la caracterización de lo que es el acoso moral, se encontró que este es un campo aún en discusión, ya que las instituciones tienen una posición divergente, especialmente en relación con actitudes aisladas.

**Palabras clave:** Gestión de personas; Acoso Moral; Bancarios.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações na organização do trabalho impostas pelo novo paradigma tecnológico, levaram a alterações sociais e econômicas, exigindo uma nova estrutura organizacional capaz de suportar tais modificações (SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017). Diante disso, novas configurações do trabalho se formaram, como o teletrabalho, a contratação da pessoa jurídica ao invés do trabalhador, a terceirização e o trabalho temporário, dentre outras (FERREIRA et al., 2016).

Autores como Antunes (2018), Castro e outros (2020), Santos (2015) e Venco e Barreto (2010), apontam que essa flexibilização promove a precarização do trabalho. Nesse contexto, a competição acirrada, intensificada pelo processo de globalização, promove ambientes corporativos cada vez mais hostis (FERREIRA et al., 2016). A realidade de precarização laboral induz, por vezes, a situações humilhantes, que provocam desestabilização emocional. Esse cenário, associado às práticas abusivas adotadas pelas organizações e a metas elevadas é terreno fértil para a ocorrência de assédio moral (PADILHA, 2015). Embora esses problemas possam ocorrer em qualquer tipo de organização, em algumas elas costumam ser verificadas com maior frequência, em razão das especificidades dos trabalhos desenvolvidos. Bruno (2011) e Dias e Angélico (2018) destacam que o setor bancário é um dos que se encaixam nesse tipo de ambiente.

Quando mecanismos de prevenção e punições não são eficazes, a organização pode ser responsabilizada pelas ocorrências (NUNES; TOLFO, 2013). Nesse sentido, a área de gestão de pessoas (GP) pode exercer papel relevante, evitando as ocorrências, recebendo as denúncias e tratando os casos (STORTI; DOMINGUES; BUENO, 2017). Destaca-se, entre suas atribuições, zelar pelo bem-estar dos funcionários, promovendo um ambiente laboral mais sadio.

O assédio moral representa um fenômeno complexo com múltiplas definições e estudos, conforme apontado na seção que apresenta o referencial teórico. O entendimento de como essa violência é percebida e tratada pelas organizações é, contudo, um campo que precisa ser melhor investigado. Assim, diante dessas constatações, a pesquisa aqui apresentada procurou buscar respostas para a seguinte questão: **Quais as percepções de profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre o assédio moral e as ações desenvolvidas para combatê-las?**

A relevância dessa pesquisa, no campo acadêmico deve-se ao fato de que poucos estudos abordam como a área de GP percebe e atua no tratamento dessa situação. Em termos sociais, dado que esse problema pode provocar o adoecimento do trabalhador, espera-se colaborar para o entendimento do fenômeno e as formas de evitá-lo. Já no que diz respeito às organizações, deseja-se que os dados levantados possam contribuir para melhorar o ambiente laboral.

## 2 A GESTÃO DE PESSOAS E O ASSÉDIO MORAL

Conforme destacam Sigahi, Tessarini Júnior e Saltorato (2019), diferentes fatores podem interagir e propiciar a ocorrência do assédio moral no trabalho. Muitos podem estar relacionados com atividades afetas à GP, tais como: clima organizacional, estilo de liderança, políticas de recompensas, sistema de comunicação interna, forma de organização do trabalho e cultura organizacional.

Quanto ao clima organizacional, em locais de trabalho onde prevalece um clima de intensa competição sustentado por práticas desrespeitosas entre colegas, podem se tornar ambientes favorável para o surgimento dessa violência (SILVA; PIOLLI; HELOANI, 2017; STORTI; DOMINGUES; BUENO, 2017).

No que diz respeito à forma como o trabalho é organizado, em ambientes laborais onde predominam estruturas rígidas, hierarquizadas, a manutenção de um estilo mais respeitoso de liderança pode ser comprometida (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008; GOMES; LIMA, 2019).

Sobre os sistemas de recompensas adotados, Salin e Hoel (2011) destacam que esses sistemas associados à alta competição podem induzir a comportamentos “agressivos” no trabalho. Dias e Angélico (2018) e Bruno (2011) argumentam que esse é um cenário comum no ambiente bancário, no qual a pressão por metas promove um clima propício ao assédio moral. Mariano e Moscon (2018) apontam que pressões excessivas por metas não necessariamente levam aos melhores resultados e ainda são eticamente questionáveis.

A cultura organizacional é apontada por Heloani (2016) como muito influente. Silva, Castro e Dos-Santos (2018), afirmam que culturas permissivas costumam estar por trás de ocorrências constantes de assédio moral. Corroborando com essa visão, Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015) afirmam que os processos e a própria estrutura adotados pela organização podem coibir ou incitar essa violência.

A respeito da liderança Woodrow e Guest (2016) apontam que muitas pesquisas relacionam o assédio com o estilo “destrutivo” que pode ser percebido como uma forma direta dessa violência. O estilo “fraco”, também é objeto de atenção, uma vez o líder, mesmo que não seja o assediador, permite que tais práticas se desenvolvam (WOODROW; GUEST, 2016), ou ainda pode ser entendido que ele seja condescendente com o assediador (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018).

Buscando evitar que essas situações ocorram, Einarsen e Hoel (2008) ressaltam que os programas de prevenção devem ser adotados por todas as organizações, antes mesmo que se manifestem casos dessa natureza. Na ocorrência de situações humilhantes e degradantes no ambiente de trabalho, é importante também que mecanismos de denúncia sejam adotados (HELOANI, 2016) e práticas de punição seguidas (NUNES; TOLFO, 2013). É interessante identificar as causas por meio de um diagnóstico da organização (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008), e promover ações visando eliminar o risco de ocorrência (OLIVEIRA, 2015).

Recomenda-se também a adoção de um código de ética ou de conduta (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015). A esse respeito, é importante ressaltar que as políticas que orientam os comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho devem ser respeitadas por todos na organização (DIAS; ANGÉLICO, 2018).

Para La Falce e outros (2019), as práticas de GP podem interferir no nível de comprometimento dos funcionários, tão desejado pelas organizações. Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015) sustentam que a área de GP tem papel fundamental na criação de políticas e práticas que coíbam o assédio moral no trabalho. Entretanto,

para que sejam eficientes, é preciso criar uma cultura contra o assédio, pautada em comportamentos éticos e na difusão de atitudes respeitadas no ambiente de trabalho.

### 3 AS MUDANÇAS OCORRIDAS NO TRABALHO E O ASSÉDIO MORAL

As atuais exigências de competitividade atingem diretamente os trabalhadores em aspectos como a imposição elevada produtividade, redução de custos, terceirização e precarização do trabalho (BARRETO; HELOANI, 2015). Esse ambiente no qual as organizações se transformam muitas vezes em “campos de guerra” (PADILHA, 2015) promove manifestações de violência laboral, muitas vezes manifestada de forma sutil, que reflete as relações sociais contemporâneas baseadas na competição, no individualismo, no consumismo, na falta de respeito e, sobretudo, na ausência do reconhecimento do outro (BARRETO; HELOANI, 2015).

O quadro a seguir apresenta algumas definições de assédio moral, incluindo desde as formuladas por precursores do estudo do tema até algumas contribuições mais recentes.

Quadro 1 - Definições sobre o assédio moral

<b>Termo</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
<i>Mobbing</i> ou <i>Psychical terror</i>	Leymann (1990, p. 120)	Refere-se à comunicação hostil e antiética dirigida de forma sistemática a um indivíduo e que ocorrem frequentemente, durante um longo período, resultando em sofrimento psíquico, psicossomática e social.
<i>Workplace Bullying</i>	Salin (2003, p. 1214)	Atos negativos, persistentes e repetidos direcionados a um ou mais indivíduos que envolvem a percepção de um desequilíbrio de poder e cria um ambiente de trabalho hostil.
<i>Harcèlement moral</i>	Hirigoyen (2014, p. 65)	Toda e qualquer conduta abusiva manifestando-se, sobretudo, por comportamentos, palavras, atos e gestos que podem trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o ambiente de trabalho.
Assédio moral	Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 37)	Uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psicologicamente um indivíduo ou um grupo, degradando as suas condições de trabalho e atingindo a sua dignidade.
Assédio moral	Nunes e Tolfo (2013, p. 111)	É caracterizado por condutas frequentes e repetitivas que atentam contra a dignidade do trabalhador e que podem ser caracterizadas por ocorrências de deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual.
Assédio moral	Soboll (2017, p. 15)	Processo que se evidencia nas relações no trabalho, caracterizado por um conjunto de atos hostis, manifestos de forma crônica, continuada e repetitiva, os quais atingem a dignidade, ofendem ou prejudicam aqueles que são alvos das hostilizações.

Fonte: Elaboração própria

Observa-se que a frequência e a repetição são aspectos comuns para caracterização do assédio moral. Não há, entretanto, consenso a esse respeito. Bicalho e Paes de Paula (2013), por exemplo, criticam a recursividade como fator de configuração do assédio moral, considerando esse posicionamento limitador, uma vez que as violências que não se enquadram em tal definição são negadas. Nessa percepção “[...] uma violação

pontual, seja ela física ou discursiva, pode impactar de maneira mais perniciosa para o sujeito do que pequenas violências sucessivas, cabendo ao próprio avaliar aquilo que mais o vitimiza, ou seja, o faz sentir-se violentado” (BICALHO; PAES DE PAULA, 2013, p.346).

A falta de investigação dos atos isolados de violência no trabalho pode se configurar em um erro. Na concepção de Heloani e Barreto (2013), no processo de destruição do outro um aspecto que merece atenção é o que os autores denominam “fato-ponte”. Trata-se do fato que configura o início desse processo e que pode ter as mais variadas motivações. Na visão dos autores, é de fundamental importância a compreensão do “fato-ponte”, por ser ele que desencadeia o processo de violência. Heloani e Barreto (2015) clarificam esse conceito apresentando como exemplo uma situação em que o trabalhador se recusa a aceitar realizar determinada tarefa, que considere ilegal. A partir disso, a vítima passa a ser alvo de práticas comumente adotadas pelos assediadores como o isolamento e a desqualificação, dentre outras.

Com relação ao perfil do agressor, Hirigoyen (2014) o associa a uma personalidade perversa. No entanto, Bicalho e Paes de Paula (2013) apontam que as atitudes desrespeitosas e violentas, ainda que em algumas situações intencionais, não podem ser usadas como qualificadores dos sujeitos, uma vez que os comportamentos desses indivíduos podem ser reflexos da estrutura de possibilidades e limites estabelecidos pela organização.

Entende-se ainda, conforme apontado por Soboll (2017), que apesar de alguns casos de assédio moral nas organizações poderem estar relacionados a uma psicopatologia, eles não podem ser analisados como algo meramente individual, pois é no ambiente de trabalho que encontram caminhos para se desenvolver. Na mesma linha, quanto à vítima, Tolfo, Nunes e Emmendoerfer (2015) citam pesquisas que apontam que o assédio é mais recorrente em determinados setores, o que faz contestar a ideia da existência de um perfil com maior predisposição a ser assediado.

Vale destacar que o assédio não é facilmente identificado e combatido. É comum, diante dessa violência, que a vítima se confunda a respeito do real culpado da situação. Essa prática provoca um sofrimento que é psicológico e individual, que ocorre de maneira gradual podendo ter decorrência a demissão, a doença, a depressão e até mesmo o suicídio (PADILHA, 2015). A respeito das consequências geradas, elas atingem em menor ou maior grau, todos os trabalhadores. Ademais, os efeitos podem causar danos aos ambientes familiares, uma vez que as vítimas do assédio são vulneráveis a desenvolver conflitos em casa, conforme afirmam Rodríguez-Muñoz, Antino e Sanz-Vergel (2017).

Com base no aporte teórico aqui apresentado, percebem-se diversas perspectivas e definições quanto ao tema. Na pesquisa aqui apresentada, considerou-se como assédio moral no trabalho atitudes e comportamentos violentos, desrespeitosos, que provocam, dentre outras coisas, a deterioração do clima de trabalho e o sofrimento para vítimas, podendo causar seu adoecimento. Reforça-se que, mesmo situações pontuais, dependendo da gravidade, podem ser consideradas manifestações dessa violência.

O assédio moral deve ser tratado como um problema organizacional uma vez que ele ocorre no ambiente de trabalho onde condições laborativas o propiciam, como a inexistência de regras e limites (HELOANI, 2016; HIRIGOYEN, 2014). Dessa forma, a área de GP pode cumprir um papel fundamental, a partir da adoção de práticas organizativas que assegurem um ambiente de trabalho sadio.

#### 4 METODOLOGIA

A pesquisa teve uma orientação qualitativa, tendo em vista que buscou entender o fenômeno a partir da percepção dos entrevistados e que os pesquisadores investigaram as ações e contextos incorporando uma visão subjetiva (YIN, 2016). Optou-se por essa abordagem pelo interesse em aprofundar a compreensão do fenômeno estudado, investigando-se, nas pesquisas documental e de campo, aspectos além da simples declaração das instituições bancárias sobre como tratam as ocorrências de assédio moral.

O *corpus* deste estudo foi composto por dados coletados nas entrevistas, além de documentos dos bancos pesquisados. Optou-se por abordar os bancos que possuíam agências em Juiz de Fora, por questões de acessibilidade. As instituições foram contatadas pelos canais de comunicação disponibilizados em seus sites. A partir disso, foi solicitado que profissionais que atuam na área de gestão de pessoas participassem do estudo.

Visando preservar as organizações estudadas nesta pesquisa, utilizaram-se os seguintes nomes fictícios: Gama, Alfa, Beta, Delta e Épsilon. As identidades dos profissionais da área de GP também foram omitidas, sendo estes tratados por pseudônimos, conforme exposto a seguir.

Quadro 2 - Sujeitos da pesquisa

Banco	Profissional Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo
Delta	Flávio	Especialista em comunicação	3 anos
Alfa	Henrique	Gerente de Filial de Gestão de Pessoas	2 meses
Épsilon	Pedro	Gerente Jurídico	10 anos
Gama	Adriano	Gerente de Divisão de Ouvidoria Interna	4 anos

Fonte: Dados da pesquisa

O banco Beta não aceitou participar da pesquisa e, por isso, as análises restringiram-se aos documentos disponibilizados no *site* da instituição. Com exceção do Banco Alfa, em que foi possível contato direto com Henrique, por meio de informações no site institucional, os demais bancos indicaram o profissional. O profissional do banco Épsilon participou da pesquisa por meio de um questionário aberto. As entrevistas com Flávio e Adriano foram por telefone, a de Henrique foi presencial, a critério dos participantes. Os profissionais encontram-se nas seguintes cidades: São Paulo, Belo Horizonte e Brasília.

As entrevistas foram do tipo compreensivas. Caracteriza-se essa modalidade, na definição de Kaufmann (2013), como uma relação dialógica com o entrevistado, privilegiando-se a interação global do cientista com o universo investigado. A adoção dessa modalidade visou proporcionar melhores condições para que os entrevistados se sentissem à vontade para expressar suas opiniões, à medida que a forma de interação que a caracteriza contempla um diálogo mais empático e o estabelecimento de um *rappor*t entre os pesquisadores e os pesquisados.

Vale destacar que foi solicitado aos entrevistados que respondessem às questões que lhes foram apresentadas não com suas opiniões pessoais e sim procurando expressar os posicionamentos dos bancos. Todos disseram que se sentiam à vontade para responder sob essa perspectiva proposta.

Buscou-se ainda analisar documentos dos bancos. Entretanto, nenhum deles disponibilizou materiais específicos sobre prevenção e combate ao assédio moral, a não ser os códigos de ética e políticas disponíveis nos *sites*. Ainda assim, informações relevantes puderam ser obtidas. A análise se deu de acordo com os procedimentos propostos por Yin (2016). Assim, procedeu-se a avaliação preliminar por meio de uma apreciação crítica dos escritos. Em seguida, realizou-se a análise a partir do tema central do estudo: assédio moral no trabalho.

Para a análise dos dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se a narração argumentativa, técnica proposta por Kaufmann (2013). Nesse procedimento, parte-se do fio condutor das suposições inicialmente adotadas na pesquisa para confrontá-las com o que foi levantado no campo. Com isso, foram identificadas as chamadas categorias nativas, por meio das expressões recorrentes nas falas dos entrevistados. Especial atenção foi dada às contradições percebidas nas falas dos depoentes, assim como na maneira de expressão das suas ideias.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que tange à análise documental desenvolvida, verificou-se que, com exceção do banco Alfa, os códigos de ética adotados trazem partes específicas a respeito do assédio moral. Ainda que a expressão não esteja presente, porém, o documento desse banco enfatiza o comportamento de respeito esperado na relação com o outro. Observam-se também pontos relacionados à busca da organização pelo favorecimento de um ambiente laboral sadio.

Aspectos relacionados à qualidade de vida do trabalho (QVT) também fazem parte do código de ética do banco Delta. Conforme destaca Soboll (2017), é mesmo importante que sejam realizadas ações para o aprimoramento do ambiente de trabalho e da QVT como estratégia para reduzir o assédio. Nele é dito que o assédio moral não é aceitável, tanto nas relações internas, quanto externas. Esse posicionamento é, sem dúvida, necessário, porém pode ser considerado insuficiente, por não estar acompanhado de medidas efetivas de prevenção e controle das ocorrências de assédio.

Em relação ao Código de Ética do banco Épsilon, além de tratar o assédio como um comportamento inadmissível, o documento exemplifica algumas condutas que podem ser julgadas como tal e, portanto, indesejáveis. Tal explicitação mostra-se relevante pois, como realça Padilha (2015), nem sempre fica claro para os envolvidos que tipo de ação se caracteriza como assédio.

Para o banco Gama, o respeito deve fazer parte das relações laborais. Ademais, seu Código de Ética aponta que a instituição é contra qualquer tipo de situação de assédio, sendo que este comportamento é inadequado no ambiente de trabalho. Não detalha, entretanto, as ações que caracterizam assédio, como faz o Épsilon.

O banco Beta ressalta uma variedade de comportamentos ligados ao assédio moral que não devem ser praticados por seus funcionários, o que, conforme já destacado, é positivo. Além disso, o banco aponta que adota políticas de prevenção contra o assédio no ambiente de trabalho, mas não detalha como são conduzidas.

Percebe-se, então, pela análise dos códigos de ética, documento relevante para coibir comportamentos inadequados no ambiente de trabalho (TOLFO; NUNES; EMMENDOERFER, 2015), que todos os bancos estudados se colocam, no discurso oficial, contra atitudes desrespeitosas no trabalho. Vale ressaltar, entretanto,

que isso não garante que sejam empreendidas ações efetivas de prevenção. A menção a esse problema revela, ao menos, que ele tem sido considerado relevante pelas organizações e seus gestores.

Na análise de dados das entrevistas, levou-se em conta, como já destacado na seção que apresentou a metodologia, que as respostas deveriam estar ligadas ao entendimento da instituição e não à opinião pessoal dos entrevistados. Identificaram-se, para cada categoria estabelecida, os conteúdos que permitiam o agrupamento de informações. O quadro a seguir apresenta os temas e as respectivas categorias.

Quadro 3 - Tema central e categorias de análise das entrevistas com profissionais da gestão de pessoas

Tema Central	Categoria	Síntese do conteúdo	Frequência
O que é o assédio para os Bancos	O assédio moral para a Gestão de Pessoas	Atitudes desrespeitosas, agressivas de uma pessoa contra outra	Delta
		Atitudes, comportamentos que vão contra ao que está descrito no código de ética da empresa	Delta; Alfa
		Conduta intencional, frequente e abusiva	Épsilon; Gama
	O ato isolado	Focou no ato em si	Delta; Alfa
		Focou na Repetição	Épsilon; Gama
A Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral	O papel da Gestão de Pessoas	Prevenção	Alfa; Gama
		Conscientização	Delta; Alfa; Gama
	Políticas e diretrizes de prevenção contra o assédio	Documentos formais contra condutas desrespeitosas	Delta; Alfa; Gama
	Ações de formação e conscientização dos funcionários	Atividades de conscientização dos funcionários	Alfa; Delta; Gama
		Ações com líderes de pessoas	Delta; Épsilon; Gama
	Efetividade das políticas	As políticas e ações de prevenção e combate ao assédio têm sido efetivas	Gama; Delta; Épsilon
Quando o assédio ocorre	Mecanismos de denúncia e apuração de ocorrências	Possuem canais estabelecidos de denúncia	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
		Realizam processos de apuração por meio de equipe multidisciplinar	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
		Possuem práticas de punições	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
Possíveis causas?	Nexo causal	Relacionada a características, comportamentos do agressor	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
		O sistema de metas e recompensas pode influenciar para que casos de assédio ocorram	Delta; Alfa
		O sistema de metas e recompensas não pode influenciar para que casos de assédio ocorram	Gama; Épsilon
		O clima de trabalho pode influenciar para que casos de assédio ocorram	Gama; Delta; Alfa; Épsilon
Consequências do assédio	Prejuízos	Degradação do clima	Delta; Épsilon; Gama; Alfa
		Desmotivação dos trabalhadores	Épsilon; Gama
		Queda na produtividade	Delta; Épsilon; Alfa; Gama



		Absenteísmo	Épsilon
		Turnover	Gama; Delta
		Sentimento de impunidade	Alfa
		Processos na justiça	Épsilon

Fonte: Dados da pesquisa

No primeiro tema central de análise, foi criada a categoria “O assédio moral para a Gestão de Pessoas”, pois, conforme salienta Padilha (2015), essa violência é algo delicado e complexo e existem diversas definições acerca do tema, sendo, portanto, importante compreender o que é o assédio para as instituições pesquisadas. Pode-se supor que as políticas dessa área são criadas e as diretrizes estabelecidas a partir dessa definição.

Nessa categoria, observou-se que, para o banco Delta, o assédio está ligado a comportamentos agressivos, desrespeitosos. Esse banco, bem como o Alfa, mencionou o código de ética da empresa para embasar a caracterização dessa violência. Os bancos Épsilon e Gama utilizaram a frequência e a intencionalidade para definir esse fenômeno, conforme definições apresentadas no quadro 1.

[...] Então, onde que o assédio moral vai entrar? Onde, tudo aquilo que está registrado nesse nosso código de conduta é observado como contrário àquilo que está sendo desejado, àquilo que está sendo esperado. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

[...] No nosso entendimento o assédio moral é algo que é continuado, intencional, é algo que muitas vezes ou exige demandas irreais dos funcionários, ou expõe ao ridículo de forma continuada, ou exerce algum tipo de pressão psicológica continuada. (ADRIANO-BANCO GAMA)

A partir do depoimento de Adriano, percebe-se que a imposição de metas irreais pode ser considerada assédio moral, em conformidade com o argumento utilizado por Bruno (2011) e Dias e Angélico (2018), que enfatizam ser esse problema comum na rotina dos bancários. Cabe questionar até que ponto essas “demandas irreais” são estabelecidas pelas próprias estratégias da empresa? Visto que, conforme apontam os autores, o estabelecimento de metas, por exemplo, é realizado na maioria das vezes pela cúpula estratégica da instituição, ficando os funcionários de fora desse processo. A necessidade de alcance de metas muito elevadas representa, conforme asseveram Prado, Souza e Carvalho (2019), um forte indutor de comportamentos inadequados por parte dos gerentes e colegas, podendo resultar em ocorrências de assédio.

A respeito do “Ato Isolado”, conforme já destacado, não há consenso entre os estudiosos sobre se ele também caracteriza como assédio moral, embora possam ser tão graves e prejudiciais quanto as ações recorrentes, como ressaltam Bicalho e Paes de Paula (2013).

De acordo com os bancos Épsilon e Gama um ato isolado, independente de qual seja, não pode ser considerado assédio moral. Já os bancos Alfa e Delta, acreditam que, mesmo que ocorram apenas uma vez, podem sim ser caracterizados como assédio moral as atitudes e os comportamentos diferentes daqueles considerados como desejáveis no código de ética.

[...] Para caracterizar o assédio moral, há necessidade, um dos elementos fundamentais é a continuidade. Tem que ser uma ação continuada. Se a ação ela é uma ação isolada, ela é um desvio de comportamento que tem tratamento específico. Seja disciplinar, seja orientativo. Mas assim, não se caracteriza assédio moral. (ADRIANO-BANCO GAMA)

[...] Porque mesmo quando se fala: “Oh, porque o assédio moral é um processo repetitivo”, mesmo que fosse, ele teve um início. Então vamos supor que essa ação isolada se não tratada, poderia ser o início de um processo. Então você está agindo reativamente e ao mesmo tempo preventivamente para que aquela forma de conduta não se estabeleça e se torne um processo que lá na frente você vai ver: “Poxa vida, tem dois anos que essa pessoa age dessa forma” [...]. (HENRIQUE-BANCO ALFA)

O depoimento de Henrique reforça a importância de que os atos isolados mereçam também a atenção dos gestores, conforme descrito por Heloani e Barreto (2013, 2015). Com base no “fato-ponte”, podem-se eliminar atitudes desrespeitosas, que quando ignoradas provocam prejuízos para organização e seus funcionários. Além disso, acredita-se que tratativas de casos pontuais por parte dos bancos representam um posicionamento de que determinados comportamentos são inadmissíveis nas relações laborais, ainda que uma única vez.

Na categoria “O papel da Gestão de Pessoas”, não foi possível, pela resposta de Pedro, esclarecer o que de fato o banco Épsilon entende como sendo o papel da GP em relação ao assédio no trabalho. As respostas dos demais bancos referem-se à prevenção (Alfa e Gama) e à conscientização dos funcionários (Alfa, Gama e Delta).

Foi possível perceber que todos os bancos, incluindo o Beta, apresentam diretrizes formalizadas a respeito de comportamentos indesejáveis, principalmente por meio do código de ética (disponível no site das instituições). Conforme apontam Heloani e Barreto (2013) e Oliveira (2015), a adoção de posicionamentos contra o assédio claros e formalizados representa uma das formas de eliminar as ocorrências no ambiente de trabalho.

O que você vai perceber tenho certeza, nos demais bancos e outras empresas que você incorporar, é que a governança basicamente, é o compromisso público da instituição, de seus governantes, com alguns preceitos. E esses preceitos são formalizados em políticas, e elas têm que ser explicitadas para que a sociedade acompanhe (FLÁVIO-BANCO DELTA).

A utilização de outros documentos formais é também fundamental para tratativa da questão. Isso porque, conforme apontado por Oliveira (2015), uma política de prevenção e combate ao assédio é uma ferramenta que deve conter alguns elementos como o posicionamento da organização contra essa violência, quais atos são caracterizados como tal, quais possíveis consequências, as responsabilidades das pessoas envolvidas e como proceder no caso de ocorrências. Por meio da análise dos códigos de ética, constatou-se que nem todos estes elementos estão presentes.

A respeito das “Ações de formação e conscientização dos funcionários”, o banco Épsilon direciona as atividades com esse fim somente para aqueles que exercem a função de líderes. Foi possível verificar a presença de algumas atividades promovidas pelos bancos Delta, Gama e Alfa que visam formar e conscientizar os trabalhadores quanto ao que é o assédio e como ele deve ser combatido, sendo que o Alfa declarou não ter orientações sobre o assédio moral direcionadas para líderes. É importante ressaltar que tais ações deveriam ser realizadas, uma vez que o líder tem papel fundamental no combate e tratativa do assédio moral (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; WOODROW; GUEST, 2016).

Outra informação relevante apurada é que, de maneira geral, os gestores das agências são os implementadores das políticas nessa área, uma vez que o órgão corporativo de GP fica alocado longe das agências, sem contato direto com os trabalhadores dessas unidades. Essa é uma preocupação apontada na fala de Flávio:

[...] tem um aspecto que nós consideramos fundamental. O líder, o gestor, nas suas áreas de atuação, ele é disseminador das práticas, das políticas do banco, evidentemente. Então, ele não só tem a responsabilidade, como qualquer funcionário, mas ele tem também a obrigação e o dever de tratar essa disseminação e falar desses conceitos. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

A quarta categoria do tema “Gestão de Pessoas e o combate ao assédio moral” aponta a percepção da área de GP sobre a efetividade das políticas e ações desenvolvidas nos bancos. Nenhum dos entrevistados forneceu números a respeito de casos de assédio. O gestor do banco Alfa informou que percebe que elas têm sido efetivas e o do banco Gama usou como referência as decisões na justiça e as premiações recebidas pela instituição em processos trabalhistas. Já os entrevistados dos bancos Delta e Épsilon ressaltaram o baixo número de ocorrências. Vale ressaltar, todavia, que os números de ocorrências citados podem-se relacionar com o quantitativo pouco expressivo de denúncias realizadas nos canais internos. Entretanto, o quantitativo de denúncias pode não ser um parâmetro confiável, uma vez que, conforme apontado por Heloani (2016), um dos possíveis comportamentos das vítimas é a recusa em realizar a denúncia, principalmente pelo medo.

Nas falas de Flávio e Pedro, algumas expressões são semelhantes, como: “não há muito espaço para que isso aconteça” e “raras evidências de ocorrências”. Os entrevistados sugerem que, nas instituições das quais fazem parte, o quantitativo de bancários assediados é baixo. No entanto, pesquisadores como Sigahi, Tessarini Júnior e Saltorato (2019) apresentam posicionamento diferente e afirmam que o ambiente bancário tem características que contribuem para que o assédio moral ocorra.

Se a gente considerar o contingente que nós temos, e as manifestações registradas, eu diria que sim (que as políticas têm sido efetivas) (FLÁVIO-BANCO DELTA).

Têm sido efetivas, na medida em que há raras evidências de ocorrência do tema na empresa (PEDRO-BANCO ÉPSILON).

Com relação à existência de “Mecanismos de denúncia e apuração de ocorrências”, todos os bancos pesquisados declararam que possuem canais estabelecidos de denúncia que garantem o anonimato. No que tange ao processo de apuração, todos os entrevistados informaram que existe um comitê para tratamento dos casos.

Então a gente não pode ser responsável de acusar, ou de dar prosseguimento, se a coisa não tem amparo. Então tem um tratamento cuidadoso para não expor as pessoas envolvidas sem causa efetiva. Tem que ter respeito com os envolvidos. É muito delicada essa questão, muitíssimo delicado. (FLÁVIO-BANCO DELTA)

A fala de Flávio revela o cuidado necessário com o tratamento de questões de assédio. Conforme já exposto, o medo de denunciar e sofrer retaliações é comum entre os assediados, os quais, muitas vezes, estão fragilizados. E, dependendo da forma como é conduzido o processo, a situação pode ficar mais grave, levando até mesmo ao adoecimento dos envolvidos.

Nenhum dos bancos informou a quantidade de denúncias de assédio que costumam ser apresentadas nem tampouco de ocorrências apuradas como tal. Os entrevistados não se mostraram dispostos a fornecer informações detalhadas a respeito dos fatos apurados.

Todos os gestores entrevistados declararam que adotam sistemas de sanções para os culpados, como: demissão (GAMA, DELTA, ÉPSILON), transferências (ÉPSILON, DELTA), advertências (ÉPSILON, GAMA), suspensão (ÉPSILON, GAMA), perda da função (GAMA, ALFA), impedimento de conquistar promoções (GAMA) e registro formal da irregularidade cometida (GAMA). Esses instrumentos são fundamentais, pois, conforme apontado por Gomes e Lima (2019), quando o comportamento inadequado não é punido, os assediadores percebem baixos custos envolvidos, aumentando assim as chances de reincidência.

Na categoria, “Nexo causal”, apurou-se que todos os profissionais de GP manifestam que as causas do assédio se relacionam com características e comportamentos dos agressores. Esse posicionamento assemelha-se à colocação de Hirigoyen (2014), para quem o assediador detém uma personalidade perversa. Pode-se supor, entretanto, que dificilmente as instituições afirmariam que a causa está vinculada ao contexto do trabalho.

Ainda a respeito das causas do assédio, durante as entrevistas, foram especialmente abordados dois aspectos: sistema de metas e recompensas e clima de trabalho. Com relação ao primeiro, apurou-se que os bancos Delta e Alfa percebem que este pode influenciar para que casos de assédio ocorram, em conformidade com o que é defendido por autores como Bruno (2011), Dias e Angélico (2018), e Salin e Hoel (2011) e Sigahi, Tessarini Júnior e Saltorato (2019).

Diferentemente, na percepção dos entrevistados dos bancos Gama e Épsilon, o sistema de metas e recompensas não influencia na ocorrência de casos. Pedro, do banco Épsilon, reforçou que o “atingimento de metas é facultativo” e que “não há qualquer sanção ou prejuízo para quem não atinge as metas”. Adriano, do Gama, apontou que as metas são definidas por meio de um processo de validação que considera diversos critérios como “capacidade de entrega daquela unidade” e “o potencial econômico daquela praça”. Também enfatizou que o assédio se trata de um posicionamento de determinada pessoa.

[...] Então você dizer que a orçamentação ela estimula o assédio, eu entendo que isso não é uma afirmação verdadeira. O que pode gerar o assédio é um comportamento inadvertido da pessoa. Às vezes é pela formação, é pela história de vida daquela pessoa, às vezes é pelo momento que a aquela pessoa está vivendo [...].  
(ADRIANO-BANCO GAMA)

A fala de Adriano aponta para a caracterização do assédio como um problema pessoal. Entretanto, conforme apontado por Soboll (2017), o aspecto organizacional é de extrema relevância, uma vez que é neste ambiente que a violência pode encontrar respaldo para ocorrer.

A respeito das atuações dos bancos direcionadas para que o sistema de metas não seja um instrumento para potencializar o surgimento do assédio, o Delta apontou que suas ações se referem à orientação do líder, o qual é responsável por planejar as atividades da equipe para o alcance das metas. Sobre isso, um ponto é passível de discussão: até que ponto o líder tem mecanismos para garantir que as metas sejam alcançadas sem que a equipe seja pressionada de forma indevida?

O banco Épsilon não respondeu à essa questão. O Alfa informou que as iniciativas da GP a respeito do assédio relacionam-se a um escopo mais amplo e não especificamente sobre a gestão das metas. O Gama

ressalvou que, no processo de formulação das metas, a área de GP não tem autonomia para opinar a respeito do quantitativo estabelecido para determinada unidade.

Todos os entrevistados concordam que o clima organizacional pode influenciar na ocorrência de violência no trabalho, em concordância com diversos pesquisadores já citados. Apenas o entrevistado do banco Épsilon não foi enfático em sua resposta, dando indícios que a empresa apresenta um bom clima de trabalho.

Com relação à atuação da GP na gestão do clima, não foi possível constatar se o banco Épsilon possui ações desse tipo. Apurou-se que os bancos Gama, Alfa e Delta realizam pesquisas de clima nas unidades de trabalho. Adriano, do banco Gama, ressaltou que os resultados dessa pesquisa são discutidos por cada gestor em sua dependência com o “integral suporte da área de gestão de pessoas”.

Na categoria “prejuízos”, todos os depoimentos apontaram como consequências do assédio a degradação do clima e a queda na produtividade. Além disso, também foram ressaltados: Desmotivação dos trabalhadores (ÉPSILON; GAMA); Absenteísmo (ÉPSILON); *Turnover* (GAMA; DELTA); Sentimento de impunidade (ALFA) e Processos na Justiça (ÉPSILON). A maior parte dessas consequências se assemelha aos prejuízos no nível organizacional destacados por Freitas, Heloani e Barreto (2008). Nenhum dos entrevistados apontou como consequência do assédio o adoecimento do indivíduo ou o afastamento do trabalhador, problemas graves destacados por diversos estudiosos, já mencionados. Como se percebe as consequências realçadas foram somente aquelas que podem, mais claramente, causar prejuízos às organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar quais as percepções de profissionais de gestão de pessoas de instituições bancárias sobre as ocorrências de assédio moral e as ações desenvolvidas para combatê-las. A opção adotada de ouvir os profissionais das áreas de gestão de pessoas dos bancos permitiu o aprofundamento de questões sobre as quais apenas a análise documental seria insuficiente. Dos cinco bancos estudados, apenas um recusou-se a participar da pesquisa.

As entrevistas permitiram levantar a percepção de cada banco do que é o assédio moral e como ele vem sendo trabalhado pela área de GP, alcançando, assim, o objetivo desejado. Verificou-se que o conceito manifesto pelos entrevistados vai ao encontro do que vem sendo discutido por pesquisadores: atitudes desrespeitosas, agressivas que vão contra o que prevê o código de ética das organizações. Compreender como o conceito é trabalhado pelos bancos é primordial para investigar as políticas que estão sendo adotadas.

Observou-se que os profissionais de gestão de pessoas percebem a prevenção e a conscientização acerca do assédio como um dos principais papéis da área. Não ficou evidente, todavia, a existência de políticas específicas sobre o assédio moral, limitando-se apenas a declarações do código de ética.

Quanto às ações desenvolvidas pela área para prevenir e coibir o assédio, verificou-se que, de maneira geral, são realizadas pelos bancos: palestras, capacitações, exposição de vídeos, programas de rodas de conversa, ações de comunicação, dentre outras. Em relação às políticas e ações desenvolvidas, a maior parte dos entrevistados acredita que elas têm sido efetivas. No entanto, não ficou evidente quais as bases dessa afirmação, pois não foram fornecidos indicadores que a respaldem.

Todos os bancos declararam que existem canais de denúncia de situações de assédio. A respeito das apurações das mesmas, observou-se que são constituídas equipes para averiguação. Não foram, entretanto,

disponibilizados dados a respeito de tais denúncias. Dois bancos apontaram que o número de casos é baixo, sem, contudo, enumera-las. Vale lembrar que, conforme apontado pela literatura, muitas vítimas não denunciam a violência. Infere-se, então, que parte dos casos de assédio não chega ao conhecimento dos gestores, principalmente em função do medo que o trabalhador tem de se expor e da crença de que não haverá providências concretas que justifiquem o risco de efetuar a reclamação. Dessa forma, é preciso que os bancos, por meio das suas ações de GP, desenvolvam mecanismos para sensibilizar os funcionários quanto à importância de efetivar as denúncias, garantindo que não haja retaliações ou punições para aqueles que utilizarem os canais.

É predominante entre as instituições a noção de que são características do agressor que provocam o assédio moral. Esse posicionamento é questionável, uma vez que, conforme apresentado neste artigo, pesquisas recentes apontam que é na organização do trabalho e nas características da gestão que estão os principais elementos propiciadores do assédio. Dentre as consequências apontadas pelos entrevistados, a degradação do clima e a queda da produtividade foram predominantes entre as respostas. O adoecimento do trabalhador não foi mencionado por nenhum dos profissionais de GP.

A pesquisa realizada permitiu apurar que o assédio moral é um campo ainda aberto a discussões, uma vez que os entendimentos apresentados pelos entrevistados, principalmente quanto ao ato isolado e as causas de ocorrência, são questionáveis. Limitar as ocorrências de assédio somente a um problema pessoal pode induzir as organizações nas quais essa violência ocorre a uma postura menos preocupada em combater esse grave problema.

Como principais limitações da pesquisa, podem ser citadas a dificuldade de acesso tanto aos profissionais de gestão de pessoas quanto aos dados documentais dos bancos. Além disso, nas entrevistas, não foram disponibilizados dados referentes ao quantitativo de casos de assédio. Outra limitação refere-se à subjetividade na fala dos entrevistados, pois, mesmo havendo a orientação que as respostas deveriam contemplar os posicionamentos dos bancos, não é possível garantir que os sujeitos não externaram a sua opinião pessoal.

Espera-se que os resultados encontrados contribuam para a discussão acadêmica do tema. Esse é um campo de estudo que se revela interessante, uma vez que, apesar dos bancos adotarem diretrizes contra o assédio, o que de certo modo é um avanço, ainda são recorrentes situações violentas no ambiente de trabalho.

Para a continuidade das investigações na área, é interessante realizar pesquisas que abordem a percepção dos bancários assediados. Além disso, podem ser sugeridos trabalhos futuros que contemplem o posicionamento da gestão de pessoas em outros setores produtivos, visto que o assédio moral pode ocorrer em qualquer ambiente que se estabeleça uma relação de trabalho.

---

Artigo submetido para avaliação em 02/04/2020 e aceito para publicação em 07/10/2020

---

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2018.

BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serv. Soc. Soc.** São Paulo, n.123, p. 544-561, jul./set. 2015.

BICALHO, Renata Almeida; PAES DE PAULA, Ana Paula. Do assédio moral à violência interpessoal: Relatos sobre uma empresa júnior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, artigo 1, set./nov. 2013.

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

CASTRO, Maria Cristina Drumond; ARAÚJO, Ionara Coelho; FERNANDES, Gersonni Mutti; MAIA, Paula Lopes Oliveira; LUQUINI, Isabela de Matos Alves Mendonça. Reflexões acerca da precarização e flexibilização do trabalho. In: PARADELA, Victor Cláudio; CASTRO, Maria Cristina Drumond; KIRCHMAIR, Débora Magalhães. **Pessoas e organizações**. Curitiba: Editora CRV, v. 2, 2020.

DIAS, Felipe Silva e ANGÉLICO, Antonio Paulo. Síndrome de Burnout em Trabalhadores do Setor Bancário: Uma Revisão de Literatura. **Temas em Psicologia**. v. 26, n. 1, mar. 2018, p. 15-30.

EINARSEN, Stale; HOEL, Helge. Bullying and mistreatment at work: How managers may prevent and manage such problems. In: KINDER, Andrew; HUGHES, Rick; COOPER, Cary L. **Employee well-being support: A workplace resource**. England: John Wiley & Sons Ltd, 2008. p. 161-173.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, et al. **Gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

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

GLAMBEK, Mats; SKOGSTAD, Anders; EINARSEN, Ståle. Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. **Work & Stress**, v. 32, n. 3, p. 297-312, 2018.

GOMES, Luciene Ferreira Gomides; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. O assédio moral no contexto universitário: o caso de uma IFES em Minas Gerais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2019, vol. 22, n. 1, p. 1-14.

HELOANI, José Roberto. ASSÉDIO MORAL: ultraje a rigor. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**, v. 2, n. 2, p. 29-42, 2016.

HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral e sexual. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Org.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba, Juruá, 2013. p.55-75.

HELOANI, José Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral nas relações sociais no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, José Antônio Peres et al. (Org.). **Estado, poder e assédio: relações de trabalho na administração pública**. Curitiba: Kairós Edições, 2015. p. 145-162.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. 15 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

KAUFMANN, Jean-Claude. **A entrevista compreensiva: um guia para pesquisa de campo**. Petrópolis: Vozes; Maceió: Edufal, 2013.

LA FALCE, Jefferson Lopes et al. Comprometimento organizacional: estudo comparativo entre duas organizações de ensino e pesquisa. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 362-381, jan./dez. 2019.

LEYMANN, Heinz. Mobbing and psychological terror at workplaces. **Violence and victims**, v. 5, n. 2, p. 119-126, 1990.

MARIANO, Taíse Lordêlo Alves Batista; MOSCON, Daniela Campos Bahia. As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização: um estudo em uma empresa de contabilidade. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, p. 227-243, jan./dez. 2018.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa. A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v.4, n.2, p. 90-113, jul./dez. 2013.

OLIVEIRA, Renato Tocchetto de. Propostas de um modelo de ciclo básico do Assédio Moral no Trabalho sua sustentação teórica e uma breve descrição da atuação da Superintendência Regional do Trabalho em Santa Catarina. In: TOLFO, Suzana da Rosa; OLIVEIRA, Renato Tocchetto de (Org.). **Assédio moral no trabalho: características e intervenções**. Florianópolis, SC: Lagoa, 2015. p.17-51.

PADILHA, Valquíria. Capitalismo, modelos de gestão e assédio moral no trabalho. In: PADILHA, Valquíria (Org.). **Antimanual de gestão: Desconstruindo o discurso do Management**. São Paulo: Ideias & Letras, 2015, p. 127-157.

PRADO, Thiago Silva; SOUZA, Amanda Victória Galina de; CARVALHO, Jéssica Nogueira. Assédio moral no ambiente de trabalho: uma reflexão sobre essa prática no setor bancário. **Revista Biosalus**, v. 4, n. 1, 2019.

RODRÍGUEZ-MUÑOZ, Alfredo; ANTINO, Mirko; SANZ-VERGEL, Ana I. Cross-domain consequences of workplace bullying: A multi-source daily diary study. **Work & Stress**, v. 31, n. 3, p. 297-314, 2017.

SALIN, Denise. Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. **Human Relations**. v. 56, n.10, p. 1213-1232, 2003.

SALIN, Denise; HOEL, Helge. Organisational Causes of Workplace Bullying. In: EINARSEN; Stale et al., **Bullyng and Harassment in the workplace**. Developments in Theory, Research, and Practice. 2 ed. Boca Roton: CRC Press Taylor & Francis Group, 2011, p. 227-243.

SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. O Assédio **Moral Organizacional nas Instituições Bancárias**. **Revista Eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 5ª Região**. Ano IV, n. 6, p. 77-87, jul. 2015.

SIGAHI, Tiago Fonseca Albuquerque Cavalcanti; TESSARINI JÚNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Voando sob o radar: mecanismos de controle do trabalho em uma instituição financeira nacional. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Belo Horizonte, v. 6, n. 16, p. 513-550, ago. 2019.

SILVA. Eduardo Pinto; PIOLLI, Evaldo; HELOANI, Roberto. Direitos humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. **Educação: Teoria e Prática**. Rio Claro, SP. v. 27, n. 54, p. 113-132 jan./abr. 2017.

SILVA, Lindomar Pinto; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 249-270, mar./abr. 2018.

SOBOLL, Lis Andréa Pereira. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andréa Pereira. **Intervenções em Assédio Moral e Organizacional**. São Paulo: LTr, 2017. p. 11-12.

STORTI, Aline Alves; DOMINGUES, Carlos Roberto; BUENO, Janaina Maria. Gestão de pessoas e ações de prevenção do assédio moral. **Revista de gestão e secretariado – GeSeC**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 71-100, jan./abr. 2017.

TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares; EMMENDOERFER; Magnus Luiz. O assédio moral no trabalho e formas de diagnosticar e intervir. In: EMMENDOERFER; Magnus Luiz; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Thiago Soares (Org.). **Assédio Moral em organizações públicas e a (re)ação dos sindicatos**. Curitiba, PR: CRV, 2015. p. 243-262.

VENCO, Selma; BARRETO, Margarida. O sentido social do suicídio no trabalho. *Revista espaço acadêmico*, **REA - Revista Espaço Acadêmico**, v. 9, n. 108, pp. 1-8, 2010.

WOODROW, Chris; GUEST, David E. Leadership and approaches to the management of workplace bullying. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. v.26, n.2, p.1-13. 2016.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.