

**Área Temática: Gestão de Pessoas**

**Assédio moral no setor bancário:** uma análise segundo a visão de profissionais da categoria  
**Moral harassment in the banking:** an analysis in the view of professional category

**AUTORES**

**MARCIA CRISTINA DOS REIS**

Universidade Norte do Paraná  
marcia@unopar.br

**RUBENS DE FRANÇA TEIXEIRA**

Universidade Norte do Paraná  
rubensdefranca@hotmail.com

**PEDRO ALEXANDRE GOMES**

UNOPAR- Univ. Norte do Parana; FECEA- Faculdade de C. Ec. Apucarana  
pedgomes@yahoo.com.br

**CLÁUDIO LUIZ CHIUSOLI**

Unopar - Universidade Norte do Paraná  
claudio.chiusoli@unopar.br

**RESUMO**

O estudo procurou identificar as principais causas e consequências da prática do assédio moral em instituições do setor bancário, segundo a percepção de representantes do sindicato da categoria, além de levantar informações com relação à existência ou não de políticas inibidoras a esse mal. Para tanto, foram realizadas entrevistas com duas representantes do Sindicato dos Bancários da cidade de Londrina-PR e com um funcionário de uma agência bancária também localizada na cidade. Por meio dos resultados da pesquisa foi possível observar que as causas da prática do assédio moral estão relacionadas com o excesso de competitividade do setor e com a ganância dos bancos por lucros cada vez maiores, fato este que traz inúmeras consequências para o trabalhador, que podem ser físicas ou psíquicas e afetar não somente suas vítimas, mas a organização como um todo. O estudo também mostrou que há ainda a carência de políticas que visem prevenir e combater esse mal. Ficou a impressão de que, ao menos nos casos aqui estudados, os interesses materiais têm sido priorizados enquanto o ser humano e seu ambiente de trabalho vão gradativamente se deteriorando.

**Palavras-chave:** Assédio moral. Setor bancário. Competitividade.

**ABSTRACT**

The study aimed to identify the main causes and consequences of the practice of moral harassment in institutions of the banking sector, according to the perception of the category's representatives, and also to gather information to discover if there are policies that inhibit this

problem. To this end, interviews were conducted with two representatives of the Banking Union of Londrina-PR and also with an employee of a bank agency in the city. With the research results, it was observed that the causes of the practice of moral harassment are related to over-competitiveness of the sector and the greed of banks for higher and higher profits, facts that bring numerous consequences for workers, which can be physical or mental and affect not only their victims, but the organization as a whole. The study also confirmed that there is still a lack of policies to prevent and combat this problem. The impression given, at least in the cases studied here, is that material interests have been targeted as priorities while human beings and their work environment are gradually deteriorating.

**Key-words:** Moral harassment. Banking. Competitiveness.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o desenvolvimento do capitalismo e da chamada sociedade de mercado, as empresas e indivíduos passaram a interessar-se mais pela busca de progresso material e de lucro, deixando de lado muitos valores morais que até então regiam a sociedade pré-capitalista.

Na visão de Heloani (2004), se por um lado o furor expansionista do capital conquistou financeiramente as pessoas, por outro, tal processo de expansão comprometeu seriamente o discernimento delas. De fato, em muitas organizações, as relações afetivas e sociais de trabalho foram atropeladas pela busca incessante por produtividade e lucratividade a qualquer custo, gerando atritos e constantes opressões no ambiente de trabalho e causando sérios danos à saúde física e mental dos trabalhadores.

Alvos de intensa reestruturação produtiva, as organizações do setor bancário talvez sejam as que melhor ilustrem a rápida adaptação às contingências do desenvolvimento capitalista. Intimamente ligada à incorporação de novas tecnologias e às configurações econômicas, políticas e sociais do país, esta categoria passou por transformações decorrentes das mudanças ocorridas em todos estes aspectos. (BARBARINI, 2001).

Na visão de Netz e Mendes (2006), estes ajustes alteraram significativamente a organização do trabalho bancário. Contudo, não se restringiram somente aos métodos de desenvolvimento das atividades, mas deixaram conseqüências marcantes na saúde dos trabalhadores. Para as autoras, os bancários tornaram-se vítimas de exigências que extrapolam o que poderia ser considerado como tolerante, expressando bem a condição moderna de desgaste humano.

As autoras ainda asseguram que, apesar das aparências, as condições de trabalho não são adequadas, prevalecendo um clima de intensa competição, grandes pressões para o alcance de metas, o medo do desemprego ou de assaltos, volume excessivo de trabalho e constante necessidade de qualificação, alimentando, com tudo isso, um círculo vicioso de excessiva pressão e criando um cenário que se apresenta perfeito para a disseminação do assédio moral. (JACQUES; AMAZARRAY, 2006; MACIEL et al., 2007).

No entanto, muitas vezes o trabalhador não encontra na organização um clima favorável para a discussão do assunto. Assim, os sindicatos podem ser a única alternativa de socorro para as vítimas desse ato tão vil, que expostas a tal situação, acabam por buscar ajuda na entidade sindical da classe.

Desta forma, este trabalho se justifica na medida em que procura levantar como o tema assédio moral é percebido e enfrentado pelo Sindicato dos Bancários de Londrina – PR, de modo a apurar as possíveis causas desta prática no setor e as principais conseqüências para a saúde do trabalhador e também para o cotidiano das organizações bancárias. Almeja-se ainda, coletar informações relativas a casos reais de assédio moral sofridos pelos bancários da cidade e destacar a importância da adoção de políticas que primem pela construção de um ambiente de trabalho seguro e saudável, eliminando a violência de suas relações.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 A reestruturação produtiva e seus efeitos na organização do trabalho bancário: as novas exigências e o novo perfil do trabalhador

Na tentativa de conter a chamada crise estrutural do capital, marcada especialmente por grandes acúmulos de mercadorias e estoques e queda da produtividade e lucratividade das corporações, o sistema capitalista reestruturou-se tanto nos modelos de gestão quanto na

implementação de novas tecnologias, visando reduzir os custos de produção e aumentar (ou manter) a lucratividade. (LOMBARDI, 1997).

De tal modo, desponta por volta da década de 90, uma série de transformações no setor bancário, características constitutivas deste processo de reestruturação capitalista, que alteraram significativamente a organização do trabalho, deixando conseqüências marcantes aos trabalhadores desta categoria. (BARBARINI, 2001; NETZ; MENDES, 2006).

Segundo Segnini (1999), os principais efeitos desta reestruturação bancária foram o intenso desemprego, a terceirização e precarização do trabalho e a intensificação do ritmo de desenvolvimento das atividades.

O intenso desemprego foi um reflexo causado pela adoção de medidas que visavam a redução de custos, como a eliminação e a fusão de postos de trabalho, a redução de níveis hierárquicos e a implantação de novas tecnologias. (SEGNINI, 1999). Essa informatização e automatização nas agências bancárias não refletiu somente em demissões, mas ocasionou ainda, de acordo com Lombardi (1997), a intensificação do ritmo de trabalho e a elevação das metas de produção, exigindo maior atenção, concentração e responsabilidade dos trabalhadores.

Com relação à terceirização, nota-se que ela foi utilizada como ferramenta para propiciar menores custos e maiores possibilidades de exploração, atuando como um mecanismo de pressão para que os benefícios dos trabalhadores fossem reduzidos, uma vez que, alguns direitos já conquistados pela categoria bancária não são aplicados aos terceirizados. (BARBARINI, 2001). A precarização do trabalho determinou-se pela intensificação e prolongamento da jornada laboral, com taxas crescentes de horas extras e salários relativamente inferiores, somados à constante incerteza quanto à manutenção do emprego. (SEGNINI, 1999).

Quanto à intensificação do trabalho, pode-se dizer que ela foi ocasionada tanto pelas demissões quanto pela utilização de novas técnicas, pela informatização e pela crescente busca por lucratividade e redução dos custos de operação. O medo da perda do emprego também se constitui em fator determinante para a intensificação do ritmo de trabalho, visto que os bancários encontram motivação para produzir mais no tão temido desemprego, de modo que medo transforma-se em produtividade. (SEGNINI, 1999).

Conforme exposto, a categoria bancária passou, nas últimas décadas, por um conjunto de transformações que alteraram expressivamente a organização do trabalho e aumentaram as exigências sobre o trabalhador. Na visão de Lorangeira (1997, p. 118), uma das repercussões dessas exigências diz respeito ao novo perfil do profissional bancário. Segundo a autora, “o perfil do novo bancário é, portanto, traçado a partir da ênfase na capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual”.

Deste modo, o novo trabalhador bancário agora deve ser altamente qualificado e com conhecimentos em múltiplas funções, o que, para Netz e Mendes (2006) acarretam na perda da perspectiva de carreira do profissional, visto que os antigos bancários perdem sua qualificação, podendo ser facilmente substituídos por novos profissionais, mais jovens e mais qualificados. O dizer de Freitas (2005, p. 19) é bem ilustrativo quanto a essa questão:

O setor bancário deu exemplo de uma agilidade ímpar. De um lado, carreiras rápidas, avaliação diária de valor agregado; de outro, um talento sempre à venda e lealdade apenas para consigo. Houve uma mudança brutal na administração dos recursos humanos em todo tipo organizacional: o contrato de trabalho foi rasgado [...] a avaliação de desempenho passou a ser diária, o salário passou a ser variável de acordo com o valor agregado, o treinamento passou a ser uma responsabilidade individual, benefícios foram revistos e estabilidade no emprego se tornou uma palavra impronunciável.

Diante deste quadro, a necessidade de aperfeiçoamento profissional passa a ser

constante, transferindo para o trabalhador a responsabilidade de manter-se ou não no mercado de trabalho, gerando um sentimento de constante ameaça em relação ao desemprego.

Há de se considerar ainda, conforme argumenta Jacques e Amazarray (2006), que esta nova flexibilização do trabalho bancário implica não somente na qualificação técnica, mas exige do profissional certos padrões de comportamento, como estar sempre disposto a vender, ser amável, comunicativo, equilibrado, fidelizar os clientes, ser capaz de adaptar-se as rápidas mudanças e ao intenso ritmo de trabalho e tolerar a pressão e o estresse da profissão.

As autoras ainda asseguram que a introdução de programas de remuneração variável pressiona o trabalhador a intensificar o ritmo de trabalho e estender sua jornada laboral, alimentando um clima de competitividade entre colegas e de controle do trabalho alheio.

Assim, se por um lado é notável o aumento da qualificação deste profissional, por outro, há também de se notar o grande aumento da carga laboral e das pressões exercidas sobre ele. De acordo com Barbarini (2001), os treinamentos agora são realizados em fins de semana e as qualificações, essenciais para a manutenção do cargo, passam a ser responsabilidade do trabalhador e tornam-se pré-requisito para promoções ou para novas contratações.

O que se observa, portanto, é que esta nova configuração do trabalho bancário, que enfatiza cada vez mais os aspectos econômicos, “têm tornado os trabalhadores vulneráveis ao desemprego, à queda de salários, à precariedade, à competição extremamente acirrada, à deterioração do clima de trabalho, e todas essas condições portadoras de violência” (FREITAS; HELOANI; BARRETO, 2008, p. 7), constituindo-se em terreno fértil à ocorrência do assédio moral.

## **2.2 As novas exigências do trabalho bancário e o assédio moral**

Como foi possível observar, a reestruturação produtiva no setor bancário alterou expressivamente a organização do trabalho nas instituições financeiras e aumentou as demandas sobre os trabalhadores. O implemento de novas tecnologias, as demissões em massa, as terceirizações, dentre outras características deste processo de reestruturação, acarretaram novas exigências ao trabalhador bancário, forçando-o a se adaptar rapidamente a um novo perfil profissional.

Netz e Mendes (2006) pontuam que as pressões para o cumprimento de metas, o excesso de atividades, as agências lotadas, o barulho, o clima de tensão, as reclamações das chefias e dos clientes, o medo de assaltos e, principalmente, o medo do desemprego, são situações que agora fazem parte do cotidiano do trabalhador bancário. Essas situações, segundo as autoras, costumam vir acompanhadas de aumento de horas extras, dobras de turno e mais e mais pressão. As metas, em sua maioria, são descritas como inatingíveis, muito além dos limites físicos e psicológicos do trabalhador. Há ainda, um estímulo exagerado à competitividade entre os colegas e grandes exigências quanto à qualificação profissional.

Os dizeres de Freitas, Heloani e Barreto (2008, p. 11), ilustram muito bem essa questão:

Quanto aos indivíduos [...], devem desenvolver a aprendizagem contínua, não apenas em relação aos conteúdos de seu trabalho, mas também uma aprendizagem insuflada pela sobrecarga gerada pela multiplicidade de tarefas, por metas sempre puxadas para cima, pela demonstração constante de sua sede por desafios, pelo sentimento de culpa por não ser excepcional e brilhante todos os dias, pela necessidade de esconder a angústia de ser desmascarado pelo julgamento excessivo de seus avaliadores ou, ainda, pelo sofrimento oculto resultante do medo de nunca alcançar a sua realização ou de nunca ser bom o bastante.

Os autores ainda comentam que esse caminho rumo a excelência, que cria uma

imagem ideal inatingível, pode custar aos trabalhadores diversas manifestações de sofrimentos no trabalho, podendo gerar altos níveis de estresse. De fato, são cada vez mais evidentes os sinais de que este processo de ajuste dos bancos foi e continua sendo doloroso para os trabalhadores.

Embora tais situações por si só já fossem suficientemente graves para causar diversas complicações à saúde dos bancários, muitos deles ainda tem que conviver com lideranças autoritárias, com chefes que encontram nas metas elevadas a justificativa para adotarem posturas nada éticas, “exercendo plenamente a tirania.” (QUADROS; TREVISAN, 2002, p. 8). É nesse sentido que vai o pensamento de Barreto (2004) ao afirmar que relações hierárquicas marcadas por exigências e abusos de poder originam e sustentam relações insatisfatórias entre colegas de trabalho, criando verdadeiros inimigos que competem entre si.

Como se observa, uma vez que o assédio moral “se origina de condições de trabalho que levam ao estresse” (MACIEL et al., 2007, p. 119), muitos são os fatores presentes no ambiente bancário que o tornam propício à ocorrência deste mal.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Considerando que o fenômeno do assédio moral é relativamente recente, optou-se por desenvolver uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, isto porque tal pesquisa é utilizada para explorar áreas onde há pouco conhecimento acumulado sobre um assunto, de modo a expor e relacionar suas características, podendo inclusive servir como base para explicar o fenômeno que se está descrevendo (VERGARA, 2004), sendo, portanto, adequada ao alcance dos objetivos deste estudo.

Foram coletados dados primários e secundários. A princípio, por meio de uma ampla pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos e *sites*, a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema. Foram realizadas também, algumas visitas informais no Sindicato dos Bancários de Londrina, onde foi possível levantar informações quanto à prática do assédio moral no setor e obter cartilhas informativas sobre o assunto. Posteriormente, outras visitas foram feitas para a realização das entrevistas.

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, o que permite que as questões sejam exploradas de modo bem mais amplo, possibilitando uma melhor compreensão do “significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente”. (ROESCH, 1996, p. 150).

As entrevistas foram gravadas (mediante aprovação) e posteriormente transcritas de modo a produzir um documento capaz de atender aos objetivos da pesquisa.

Foram alvos de entrevista duas funcionárias da secretaria de saúde do Sindicato dos Bancários de Londrina que trabalharam anteriormente em agências bancárias em Londrina e que alegaram terem sido vítimas de assédio moral. Além das representantes do sindicato, foi entrevistado um funcionário de uma agência bancária da cidade que também afirmou ter sido vítima de assédio moral, sendo inclusive afastado do trabalho em função de doenças ocupacionais. No intuito de preservar a identidade dos entrevistados, foram criados pseudônimos para os respondentes.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Identificação	Idade	Tempo de atuação
Representante Sindical 1	Cristina	28	03 anos (sindicato)
Representante Sindical 2	Daiane	48	16 anos (sindicato)
Trabalhador Bancário	João	45	21 anos (setor bancário)

Fonte: Coleta de dados (2009).

Pretendeu-se com as entrevistas junto ao corpo dirigente do sindicato, identificar qual era a percepção da entidade em relação ao fenômeno do assédio moral e como a secretaria de saúde e as agências bancárias londrinenses têm atuado na prevenção e na eliminação deste mal do ambiente de trabalho. Já a entrevista com o funcionário do banco serviu para corroborar a existência de casos reais de assédio moral nas instituições bancárias da cidade e obter mais informações acerca da ocorrência do fenômeno nestas agências. As entrevistas foram realizadas em uma sala disponibilizada pelo sindicato, em agosto de 2009.

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISES

No decorrer desta análise serão relatados alguns trechos das falas dos respondentes, com o intuito de fundamentar as informações apresentadas. Esses trechos foram retirados das gravações realizadas durante a entrevista semi-estruturada.

Conforme comentado no referencial teórico deste trabalho, muitos são os fatores presentes nas agências bancárias que as tornam um ambiente propício à ocorrência do assédio moral. Dentre os fatores citados pelas representantes do sindicato, pode-se perceber que, para elas, o excesso de pressão exercido sobre os trabalhadores bancários é a principal causa da ocorrência do assédio moral neste setor.

Essa pressão se manifesta no dia-a-dia de trabalho e costuma apresentar várias formas. Entre elas, encontra-se a cobrança pelo cumprimento de metas, de modo geral, sempre muito altas e com prazos de cumprimento muito pequenos:

Seria a cobrança de metas, por exemplo, de vendas de produtos e tal, eu acho que isso é uma das causas [...] aquela meta que ele tem que atingir no começo do mês ainda, porque eles não esperam terminar o mês pra falar que a gente tem produto pra vender, não, no começo da semana a gente tem que atingir. (Cristina)

Essa cobrança excessiva pelo cumprimento das metas foi um assunto recorrente durante o processo de entrevistas. João e Daiane, também fizeram várias referências a essas cobranças:

Nos anos 92, 93, começou aquela coisa toda de cobrança de metas pra vender produtos, era cartão, era um monte de coisa [...] e era perseguição mesmo. Eu chegava em casa chorando todo dia, de tanto que ele me humilhava, e as vezes ele me humilhava em público e as vezes individualmente sem que ninguém ouvisse, me jogava no chão mesmo (Daiane)

Você trabalha com metas [...]. Em banco a meta é diária, é semanal, é quinzenal, trimestral, mensal, anual... enfim, você começa com um projeto de metas dali a pouco muda, já aumentou, no dia seguinte você é obrigado a vender X número de produtos que nem tava ali no teu contrato que você ia ter que fazer isso. (João)

Você é obrigado a cumprir uma meta aí pra isso você ouve humilhações, você é perseguido, você é humilhado perante seus colegas porque se o outro fez porque você não fez? O outro vendeu de qualquer jeito porque você não vendeu? Não primam a qualidade do serviço e sim a quantidade. [...] é um assédio, a forma como você oprimi um trabalhador pra que ele cumpra uma meta que, as vezes, é impossível de ser cumprida (João)

De fato, autores já citados neste trabalho, tais como Lombardi (1997) e Netz e Mendes (2006), referem-se às metas de produção exigidas nas instituições bancárias como inatingíveis e prejudiciais à saúde do trabalhador, principalmente porque, na intenção de cumprir estas metas tão elevadas, os trabalhadores aumentam sua jornada laboral e intensificam seu ritmo de trabalho. As palavras de João são bem ilustrativas:

Quando eu adoeci a minha jornada se estendia desde as 7 horas da manhã até 10, 11 horas da noite,

com meia hora de intervalo pra refeição, isso quando tinha [...], ou seja, você trabalhou o dobro da sua jornada ou até mais, pois a jornada de um bancário é de 6 horas por dia, então das 7 da manhã até as 7 da noite já são 12 horas, já é o dobro, e até as 10, 11 horas da noite? É quase o triplo, então você praticamente triplica a jornada.

Além disso, estes trabalhadores ainda são obrigados a conviver com o constante medo do desemprego, o que, para Cristina, é um dos graves problemas deste setor:

Hoje em dia o funcionário do banco é mandado embora que nem no comércio, a rotatividade é muito grande. Todo mundo tem uma idéia de antigamente que o bancário ganhava bem, que bancário tinha certa estabilidade, o status, hoje em dia não tem nada disso [...], você é demitido o tempo inteiro, toda semana tem demissão, toda semana tem, toda semana [...] é isso.

Eu acho difícil hoje em dia algum banco não ta sofrendo assédio moral, porque, cada vez mais, tem menos funcionários [...]. Tem um monte de cliente e pouco funcionário, então um bancário, no caso do bancário que é o que a gente sabe falar, o bancário tem que trabalhar por três, quatro, cinco, então é uma pressão na cabeça dele pra atender satisfatoriamente todos e ainda pressão do gerente pra ta vendendo o produto.

Da agência que eu sou funcionária, no mês passado foram demitidos 3, numa agência que tem 12 funcionários você demiti 3? Então assim, é muito pouco funcionário, eles tem cliente que faz fila pra falar com eles, como que fica a cabeça de uma pessoa dessa no final do dia? Ela consegue ser uma boa mãe? Consegue limpa a casa? Consegue fazer as coisas que ela tem que fazer? Não consegue [...]

Como é possível observar nas falas de Cristina, a rotatividade no setor é elevada e contribui para que o ritmo de trabalho destes funcionários seja ainda mais intenso.

Outro problema observado, além do ambiente carregado de tensão, é o difícil convívio com alguns superiores. Neste sentido, os entrevistados relataram que muitos bancários precisam conviver com chefes autoritários e desumanos, que abusam de seu poder:

Muitas vezes eu vejo pelo exemplo da instituição bancária, que é como se subisse à cabeça dos gerentes, o poder, você tem uma agência nas suas mãos, você tem que coordenar, gerenciar todos que tão ali, então eu vejo que o gerente, as vezes, ele exagera no poder, muitas vezes ele deixa de ser humano [...], é muito difícil encontrar um gerente humano. (Cristina)

[...] é o abuso do poder [...]. Tem uns gerentes que se acham ali e que abusam do seu micro poder, sobe na cabeça né... porque o assédio moral você pratica pelo abuso do cargo que você ocupa, porque eu já vi assédio moral de várias formas, mas, geralmente ele é de cima pra baixo. (Daiane)

“A relação com os colegas de trabalho da agência é boa, o problema é o relacionamento com as chefias.” (João)

“[...] ele tinha esse perfil de autoritário, manda chuva né, achava que todo mundo era “subordinado” a ele, se achava melhor que os outros e por ele ser superior ele tratava as pessoas daquele jeito...” (Daiane)

Em meio a tamanhas exigências e ao excesso de autoritarismo com que convivem estes profissionais, João compara o trabalhador bancário a um boneco de fantoche, que deve simplesmente acatar as ordens, sem fazer qualquer questionamento:

“[...] você acaba virando um boneco de fantoche porque o diretor quer que você faça e você tem que fazer a qualquer custo.” (João)

Tal ponto de vista foi corroborado por Cristina. Para ela, o banco vê seus funcionários como números e os descarta quando não apresentam mais os resultados que deles se espera.

“Hoje eu to no meu emprego, to trabalhando bem, to vendendo bem, amanhã posso não ta, porque o bancário é só um número, ele não é uma pessoa [...], ele é só um número, a hora que ele começa a produzir menos ele é mandado embora”.

Ficou claro que, para estes entrevistados, os bancários devem se comportar como máquinas, preocupando-se somente em vender e obedecer. Àqueles que não o fazem, ou seja, que apresentam um comportamento mais ativo se expõem ao risco, estando muito mais propensos a sofrerem assédio moral.

Como já comentado, para Heloani (2003) isso acontece justamente porque essas pessoas mais competentes, mais qualificadas e criativas, não se deixam dominar com facilidade, por isso, se tornam os alvos preferenciais do agressor.

O superintendente me colocava como uma pessoa organizada, uma pessoa competente, eu tinha uma produtividade muito grande... aí, quando entrou o novo superintendente a primeira providência que ele fez foi querer demitir todos os funcionários mais antigos [...], ele perseguia os funcionários tidos por competentes, responsáveis, comprometidos. (João)

Após os ataques do agressor, a tendência é de que essas pessoas reproduzam os comportamentos que lhe foram atribuídos, o que pode ser percebido nos depoimentos dos entrevistados:

Quanto mais assediado menos ele vai conseguir produzir porque ele vai começar a não se sentir capaz. [...] a pessoa que é assediada ela vai se encolhendo, uma concha, ela leva de tudo que é lado. Isso me afeta até hoje, eu não tenho boca pra responder pra ninguém, eu não consigo enfrentar uma pessoa, sabe, você fica mais frágil (Cristina)

“[...] eu ficava insegura no meu trabalho, dava diferença direto. Eu não conseguia ter mais raciocínio pra pensar. E olha que os clientes gostavam tanto de mim.” (Daiane)

E com o tempo, os reflexos dessas investidas começam a ser percebidos em outras esferas da vida destes bancários:

Tem pessoas que tem vontade de se suicidar, tem depressão, tem pessoas que tem problemas com álcool, eu tive alguns problemas com álcool, há uns quatro anos atrás porque você quer uma fuga, você precisa sair dessa tortura que é você trabalhar o dia inteiro sendo humilhada [...]. Aí depois você chega em casa e você chega tão estressada que você não consegue conversar com ninguém, você só dá patada em todo mundo, isso é comum nos bancários, aí eu tive que procurar um psiquiatra porque eu tava com depressão, ele diagnosticou síndrome do pânico, meu pânico era ir trabalhar, então por duas ou três vezes eu fui trabalhar e a hora que girou a porta giratória começou a me dar ânsia de vômito e eu voltei e fui embora. Eu tava num estágio que eu já não tinha mais medo de perder o emprego porque mais nada tinha tanta importância, de tão infeliz que eu tava, então eu passava mal por ter que encarar o gerente [...] então eu fiquei com trauma de tudo isso, depois eu vim pro sindicato. (Cristina)

Insônia foi uma das primeiras coisas... você começa a ter pesadelos, você começa a ter pesadelos que você tá trabalhando, que tá fazendo as coisas e o cara tá gritando com você... aí você começa a não ter sono bom, começa a não produzir bem, começa a sentir dor [...]. Eu sinto dores nos dedos, formigamento, inchaço, a mão transpirando o tempo todo porque a circulação é mínima. Já tive perda auditiva de 40% por causa do uso de telefone no ouvido esquerdo, eu tenho uma netinha e eu não consigo pegar minha neta no colo porque o braço começa a tremer, tremer, tremer e eu tenho que colocar ela no chão. Então são coisas assim que pegam na afetividade... a dor é imensurável, incalculável... as seqüelas são definitivas eu gostava muito de viajar, de dirigir... eu já não consigo fazer mais isso porque tenho limitações. (João)

Eu ia embora chorando e no outro dia num queria voltar, era difícil pra entrar dentro da agência pra trabalhar, só de imaginar que eu tinha que ir lá pra aquele lugar eu tinha pesadelos [...]. Então, eu só sei que foi um sofrimento, eu não sei como eu agüentei, não sei como eu agüentava [...]. Eu cheguei a ganhar uma LER [...]. Isso arrebenta com as pessoas que estão ali, arrebenta emocionalmente, eu costumo dizer que esse tipo de pessoas machuca a nossa alma [...] você fere o espírito das pessoas e isso deixa uma seqüela que você nunca mais esquece, você trabalha isso, você controla isso, você se reergue, mas... (Daiane)

Os exemplos apresentados pelos entrevistados foram desde insônia a problemas psicológicos gravíssimos. Consumo de álcool, depressão, falta de disposição, pânico de trabalhar, medo de encarar o assediador, problemas físicos como a LER, dentre outros. Os respondentes ainda relataram casos vividos por bancários que buscaram ajuda no sindicato. Alguns deles podem ser considerados surpreendentes:

Tem um rapaz que ganhou uma LER, só que antes de ganhar a LER ele ganhou foi um problema psicológico tanto que tava fazendo tratamento psiquiátrico, tanta foi a pressão por causa dessas coisas que aconteceram [...] ele deixou o cabelo dele crescer do comprimento do meu assim ao ombro, a barba dele veio parar no peito, o bigode emendou com tudo... se não via o olho dele, nem a boca direito, tamanha a situação que esse moço ficou [...] hoje ta afastado do trabalho, a família sofreu as consequências também por que ele levou os problemas pra dentro de casa, a mulher dele começou a ter também problemas psiquiátricos, os filhos... ele levou esses problemas pra dentro da casa dele e acabou com a família dele, ele não acompanhou o crescimento dos filhos dele e envolveu todo mundo [...] ele continua até hoje tomando seus medicamentos pesadíssimos, depressão, síndrome do pânico e tudo o que você imaginar esse menino tem, ele entrou numa paranóia de medos, são vários os medos que tão na cabeça desse menino, de tamanha perseguição que ele sofreu. (Daiane)

“Eu sei de uma bancária que ficou surtada, ela ia trabalhar e levantava a saia pra mostrar a calcinha, dizia que ia matar os funcionários, então a gente tem vários casos graves assim.” (Cristina)

Nós já tivemos outro caso também... a pessoa tentou suicídio. Ela tava lá no Igapó pra pular no rio e aí ligaram aqui no sindicato dizendo que ela estava lá e aí nós fomos lá e tiramos ela de lá [...], nós tiramos ela da frente de um carro também, de tanta pressão e assédio que ela sofria. (Daiane)

Como se observa, as consequências do assédio moral afetam todas as áreas da vida de suas vítimas, podendo causar problemas familiares, afetivos, físicos, psicológicos e profissionais.

Há ainda de se considerar que a prática do assédio moral afeta também a organização onde ocorre o fenômeno. Cristina atribuiu à organização problemas de cunho financeiro devido à perda de produtividade, gastos com novas contratações e problemas com o clima organizacional, pois outros funcionários presenciam os ataques sofridos por seu colega e podem perder a credibilidade na empresa:

Quanto mais assediado menos ele vai conseguir produzir porque ele vai começar a não se sentir capaz... Então com o tempo ele vai sair desse emprego, então eu vejo prejuízos financeiros para o banco. Vai contratar outro funcionário, colocar no lugar, treinar... sem falar que outros bancários vêem esse tratamento, então não atinge uma pessoa só, mas todo mundo que ta vendo.

Cristina ainda comentou que o sindicato procura denegrir a imagem do banco onde está presente a prática do assédio moral: “[...] uma coisa que a gente utiliza bastante é sujar a imagem do banco perante a sociedade, porque ele tem que ter algum tipo de prejuízo.”

Claro está que o assédio moral é um mal que ocasiona prejuízos não somente para suas vítimas, mas também para as organizações. Portanto, tal prática deve ser prevenida e evitada.

As representantes sindicais relataram os principais meios de atuação do sindicato no combate ao assédio moral. Dentre eles, destacam-se a publicação de cartilhas informativas e as reportagens publicadas no jornal do sindicato, que é distribuído pelos seus próprios membros nas agências.

“Nós já oferecemos várias vezes cartilha sobre assédio moral, pro pessoal saber e quantas matérias nós já soltamos no jornalzinho, olha, se você tiver passando por tal e tal coisa, denuncie, denuncie.” (Daiane)

Com os informes, o jornal, os telefones, denúncias, com divulgação, porque nós não podemos fazer muita coisa... a gente pode avisar... então a gente sempre avisa pra tomar cuidado, pra buscar o sindicato, pra gente tentar falar com o assediador, com o chefe né, então é dessa forma. (Cristina)

O sindicato também promove palestras para debater o assunto e faz visitas periódicas as agências bancárias para verificarem se há algum problema, conversarem com os funcionários e levantarem possíveis casos de assédio moral que estejam ocorrendo: “[...] temos levado palestras com psicólogos aqui de Londrina para Umuarama, Campo Mourão... estamos levando aí pra dentro do Estado palestras sobre assédio moral... então a gente ta sempre fazendo essas palestras.” (Daiane)

A gente deixa com eles o jornal Vida Bancária, então a gente vai toda semana lá e conversa com o gerente, vê como que ta, o que dá pra mudar, a gente tem o telefone do responsável do RH do banco, se a situação ta difícil a gente liga lá e conversa porque eles tem um certo respeito pelo sindicato. (Cristina)

Cristina comentou que a atuação do sindicato é mais preventiva, mas que “ainda é deficiente a maneira de trabalhar com prevenção”, principalmente porque existem muitas barreiras que impedem o sindicato de ter uma atuação mais eficaz para combater esta prática.

Dentre estas dificuldades, Cristina citou o medo dos bancários de procurarem o sindicato para fazer denúncias.

Ele não vem falar, o medo de perder o emprego é maior do que as reclamações. Só vêm quando ta mesmo grave, quando chega assim num estado que não tem mais condição, quando tem medo de ir pro banco, pânico. Então, essa é uma dificuldade muito grande.

Outra dificuldade apontada por Cristina é a falta de interesse dos próprios bancários em discutirem o assunto.

Não é só você ter uma idéia e ir lá e aplicar [...], não adianta, sabe por quê? A gente não tem a receptividade, os bancários estão preocupados, antes de abrir o banco, em ficarem fazendo devolução, cheques, outros bancários chegam em cima da hora. Eles não têm o interesse, até que aconteça com eles, daí eles começam a ficar interessados no que pode fazer já que tão perdendo o emprego.

Há ainda a dificuldade de conseguir a aprovação dos bancos para levantar uma discussão sobre o tema nas agências.

O banco não entra em contato com o sindicato pra nada. A gente teria que armar um planejamento muito bem bolado do que dava pra fazer e tentar leva pro banco e é tudo bem burocrático porque pra eu conseguir entrar dentro de um banco e aplicar um curso, uma aula ou só uma conversa rápida, as vezes eu tenho que mandar uma carta pro regional do banco, o regional que cuida de todas as agências daqui, não é fácil... as vezes a gente tenta alguma coisa, mas não é fácil. (Cristina)

Apesar das dificuldades, as representantes sindicais comentaram que o sindicato é, sem dúvidas, uma alternativa de socorro para o trabalhador que sofre assédio moral: “[...] então eu acho que assim, família primeiro, depois o sindicato tem que saber disso porque tem as questões que é o sindicato que pode procurar.” (Daiane)

A gente pode conversar nos recursos humanos do banco, de repente, a pessoa pode ser transferida, a gente vê como que a pessoa ta, se ela vai ter que se afastar um pouquinho, se ela ta com um nível de estresse muito alto, depressão, a gente indica um psiquiatra né, a gente ouve o caso dela, procura... ela pode vir até aqui, ou ela pode denunciar por telefone. (Cristina)

De qualquer modo, apesar da atuação do sindicato, alguns autores como Barreto

(2004), Freitas, Heloani e Barreto (2008), concordam que a promoção de um ambiente de trabalho livre de violência é responsabilidade da organização. Para estes autores, uma alternativa que poderia ser utilizada pelas organizações seria a de criar mecanismos para que os agressores fossem denunciados, mas que garantissem aos funcionários o sigilo do que foi confidenciado.

No entanto, nas palavras de Cristina, não é o que ocorre na realidade. Para ela, as agências bancárias ainda não possuem mecanismos adequados para combaterem a prática do assédio moral:

Dentro de um banco o gerente não discute sobre assédio moral com os funcionários, não tem cartilhinha de prevenção, não tem disque-denúncia. No banco que eu era funcionária antes de vir pro sindicato, tem um telefone que você liga e diz que atende uma psicóloga pra falar com você se você estiver mal, só que aquilo fica registrado no sistema interno do banco, se acha que um gerente, que um RH do banco não vai ter acesso a suas informações? Se você falar que ta com dor, se você falar que ta com depressão, se vai se mandado embora. Então alguns bancos até tem esse sistema de disque, ou até mesmo, todos os bancos têm isso, você consegue entrar no sistema do banco (você funcionário) e fazer uma denúncia através de email, mas, o que acontece? Esse gerente é diretamente avisado, você vai ficar marcado até que aquele gerente consiga fazer você perder o seu emprego. Então, resumindo, o banco não criou ainda uma maneira adequada de atender os bancários, de discutir sobre esse assunto.

Para Daiane, os bancos parecem gostar desse comportamento mais agressivo de algumas chefias, porque acaba obrigando os funcionários a produzirem mais.

Eles não querem saber disso até porque para os bancos isso é bom, eu acho até que eles têm interesse nesse tipo de gente, porque esse tipo de gente faz as pessoas trabalharem, cobra, cobra, só que assim, arrebenta com as pessoas que estão ali... arrebenta emocionalmente.

Nas palavras de João, é possível observar que na agência em que ele foi vítima de assédio moral (da qual ele ainda é funcionário), a qualidade de vida dos funcionários também parece estar em segundo plano:

Nenhuma, nenhuma prevenção, nada. Eles falam muito de metas, de produção, você tem que ser o melhor, você tem que produzir se não você vai ser mandado embora, essas coisas tem. Agora falar assim: olha você tem que fazer exercícios, nós vamos colocar uma ginástica laboral aqui, nós vamos mudar o mobiliário, nosso sistema de trabalho, não vão ter mais metas e tal... isso nunca teve. As cobranças existem até hoje. Na semana passada eu presenciei até uma cobrança de um colega que foi naquele sentido que eu fui vítima no passado.

A impressão que fica é de que, como exemplifica Paroski (2006), nas instituições bancárias citadas pelos entrevistados, os interesses materiais estão, de fato, sobrepostos aos valores morais. Para o autor, isso se deve ao excesso de competição presente no cenário atual. As palavras de Daiane estão bem alinhadas ao pensamento do autor:

É competição, individualismo e lucro, a ganância e ambição por lucro... é o competir entre eles, os banqueiros. Aí botam todos os seus funcionários pra competirem também, aí que matar o pessoal de trabalhar, não dá [...] A partir do momento que a gente deixa de ser coletivo e passa a ser cada um por si e Deus por todos, que é uma coisa horrível do capitalismo, aí as pessoas se destroem né e destroem os outros [...]. E isso gera também assédio moral de alguma forma, eu não desassocio... por trás do assédio moral tem tudo isso aí: insegurança, o medo de perder o espaço, inveja do outro.

Ao se lembrar das situações de assédio que sofreu na agência, João comenta que, se não fosse a busca excessiva por lucratividade, ele poderia ter sido poupado de tudo o que passou: “tudo isso poderia ter sido evitado, só que principalmente em bancos o objetivo é ganhar muito dinheiro, lucro, lucro, lucro, não importa a que preço.”

Ao que parece, o primeiro passo a ser dado por estas instituições bancárias para a criação de uma política consistente de prevenção e combate ao assédio moral, é o de rever essas condições de trabalho que motivam a demasiada competição e que geram estresse. Alguns autores que corroboram com o assunto, tais como Barreto (2004), Freitas (2005) e Heloani (2003), já propuseram a revisão e eliminação destes fatores no ambiente de trabalho.

No entanto, antes de qualquer coisa, parece urgente que estas organizações percebam seus funcionários como seres humanos, e não como “bonecos de fantoche” ou “números”, como mencionado pelos entrevistados.

Por fim, apresenta-se mais um ponto de vista da entrevistada Daiane, que poderia muito bem servir como sugestão para uma possível mudança de rumo por parte das instituições bancárias no que tange ao tratamento do seu corpo de funcionários:

E pra mudar isso, os bancos e as empresas tem que ser mais rigorosos com isso. Não tem que aceitar esse tipo de pessoas em promoções de cargos, tem que ter uma avaliação de personalidades pra pessoas que sejam mais tranqüilas que saibam lidar com as pessoas. E os bancos têm que parar de querer tanto dinheiro desse jeito, é dinheiro, dinheiro, dinheiro, lucro, lucro, lucro, aí eles cobram, cobram, cobram e se afastam de enxergar que as pessoas tem sentimentos e sofrem... para mim, o materialismo é demais, quando se é muito materialista se esquece da emoção.

Embora esse tipo de mudança pareça improvável, pelo menos em curto prazo, parece impensável que as organizações do setor bancário não venham a perceber as conseqüências extremamente negativas de um ambiente de trabalho deteriorado e nocivo a que muitas expõem seus funcionários, afinal, como já discutido, tais conseqüências não afetam apenas o indivíduo, mas sim toda a organização e boa parte da comunidade onde ela está inserida.

## 7 Conclusão

O excesso de competitividade que envolve as organizações nos dias de hoje, pode se refletir no ambiente de trabalho de várias formas. Por um lado, observa-se o desenvolvimento de modelos de gestão cada vez mais eficientes que buscam acompanhar a velocidade das mudanças do mercado, no entanto, por outro, é nítida a contínua deterioração das relações de trabalho.

O setor bancário parece ser um dos que melhor representa esse paradoxo do novo século: novos modelos de gestão X condições ultrapassadas e degradantes da atividade laboral, representadas por metas sempre puxadas para cima, jornadas de trabalho longas e intensas, excesso de competição, enfim, um ambiente carregado de pressões que acaba expondo seus trabalhadores a inúmeras situações de violência, dentre elas, o assédio moral.

Não é de hoje que se sabe que a prática do assédio moral destrói as relações de trabalho causando prejuízos tanto para as suas vítimas quanto para as organizações onde ocorre.

Pela análise das falas dos entrevistados, foi possível perceber, com maior clareza, que o excesso de competitividade do setor bancário, somado à ganância demasiada por lucro dos bancos, é o pano de fundo para a ocorrência do assédio moral nestas organizações, justamente porque esse clima intenso de competição se reverte em pressão sobre os trabalhadores.

Deste modo, muitos gestores acabam se sentido no direito de exigir de seus subordinados esforços que vão além de suas condições humanas, esquecendo-se de que eles são pessoas e, como tais, possuem emoções, sentimentos, necessidades. Na visão dos entrevistados, o trabalhador bancário é somente “um número” e é descartado no momento em que não apresenta os resultados que dele se espera.

Foram muitas as evidências de que o assédio moral está presente em algumas agências da cidade. Na verdade, para as representantes sindicais, é muito difícil encontrar uma agência

que não esteja enfrentando este problema. Elas relataram diversos casos reais de assédio, dentre eles, o de João, participante da pesquisa. Em alguns casos, as repercussões sobre a saúde física e psíquica das vítimas podem ser consideradas surpreendentes.

Quanto às consequências provenientes da prática do assédio moral, os entrevistados enumeraram uma série delas, tais como insônia, pesadelos, síndrome do pânico, depressão, consumo descontrolado de álcool, doenças físicas, desânimo, dentre outras.

Para os entrevistados, as consequências do assédio moral também afetam as organizações onde o fenômeno ocorre, trazendo prejuízos de naturezas diversas, entre os quais são frequentes a baixa da produtividade, o comprometimento do clima organizacional e, indiretamente, perdas financeiras.

Está claro que o assédio moral é uma prática nociva que causa prejuízos nas esferas pessoal, organizacional e social. Em função disto, é importante que tal prática seja eliminada do ambiente de trabalho. Neste sentido, as representantes sindicais comentaram quanto à importância da disseminação do assunto e explicaram que o sindicato dos bancários tem tentado levar informação aos trabalhadores por meio de cartilhas, jornais e palestras, mas que, infelizmente a atuação do órgão no que tange à prevenção ainda é deficiente. De qualquer modo, os entrevistados concordaram que o sindicato tem sido uma alternativa de socorro às vítimas de assédio moral.

Constatou-se também, de acordo com a pesquisa realizada, a inexistência de políticas preventivas nas agências bancárias da cidade. Conforme informações das representantes, algumas agências possuem mecanismos de denúncia, mas, no entanto, não há garantia de sigilo e assim os funcionários sentem-se ameaçados.

De modo geral, os entrevistados concordaram que para estas empresas, os rendimentos financeiros estão acima de qualquer coisa, até mesmo de alguns valores tidos por morais. De fato, ficou a impressão de que, ao menos nos casos relatados, os interesses materiais parecem prevalecer nestas organizações em detrimento do ser humano.

Considerando a gravidade dos danos provenientes da prática do assédio moral, parece urgente a necessidade de criação de políticas inibidoras a este mal, seja por parte dos sindicatos, através do aumento da fiscalização sobre os bancos, seja por parte das empresas, que tem muito mais a perder do que a ganhar com esta prática.

Para finalizar, sugere-se que o primeiro passo a ser dado por estas empresas seja a revisão da postura no que tange aos seus recursos humanos, criando alternativas para garantir-lhes um ambiente de trabalho seguro e saudável, onde prevaleça o respeito e não a perversidade.

## Referências

BARBARINI, Neuzi. **Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores**. 2001. 186 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14785/000292475.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

BARRETO, Margarida. Assédio moral no trabalho: uma odisséia de sofrimento e incertezas. In: NUNES SOBRINHO, Francisco de Paula; NASSARALLA, Iara (Org.). **Pedagogia institucional: fatores humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Zit, 2004. p. 237-249.

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

\_\_\_\_\_. Existe uma saúde moral nas organizações. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 13-27, jan./mar. 2005. Disponível em: <<http://www.revistaoes.ufba.br/viewissue.php?id=16>>. Acesso em: 21 abr. 2009.

HELOANI, Roberto. Assédio moral: um ensaio sobre a expropriação da dignidade no trabalho. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, art. 10, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?fuseaction=artigo&id=1915&secao=pensata&volum=3&numero=1&ano=2004>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

\_\_\_\_\_. Fator humano: violência invisível. **RAE-executivo**, São Paulo, v. 2, n. 3, ago./out. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/2066.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2009.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; AMAZARRAY, Mayte Raya. Trabalho bancário e saúde mental no paradigma da excelência. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 93-105, jan./jun. 2006. Disponível em: <[http://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/boletim\\_saude\\_v20n1.pdf](http://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/boletim_saude_v20n1.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2009.

LARANGEIRA, Sônia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano XVIII, n. 61, p. 110-138, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2009.

LOMBARDI, Maria Rosa. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: percepções dos trabalhadores. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano XVIII, n. 61, p. 64-87, dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4699.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2009.

MACIEL, Heloisa Regina et al. Auto relato de situações constrangedoras no trabalho e assédio moral nos bancários: uma fotografia. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 3, p. 117-128, 2007. Disponível em: <<http://www6.ufrgs.br/seerpsicoc/ojs/viewarticle.php?id=162>>. Acesso em: 26 mar. 2009.

NETZ, Jacéia Aguilar; MENDES, Jussara Maria Rosa. O massacre dos trabalhadores bancários e a ação sindical: sobrejornadas, metas excessivas, pressão, medo, práticas gerenciais autoritárias versus práticas preventivas. **Boletim da Saúde**, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 25-33, jan./jun. 2006. Disponível em: <[http://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/boletim\\_saude\\_v20n1.pdf](http://bvsm.sau.gov.br/bvs/periodicos/boletim_saude_v20n1.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2009.

PAROSKI, Mauro Vasni. Assédio moral no trabalho. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 1196, out. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9021>>. Acesso em: 23 abr. 2009.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. Comportamento organizacional. **Gestão do Capital Humano**, Curitiba, v. 5, p. 1-15, 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/1.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/1.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do trabalho. **Educação & Sociedade**, Campinas, ano XX, n. 67, p. 183-209, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.