

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO

ALUNA: KELLY SANTOS BARROS

CURSO: MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 8

ORIENTADORA: MARIA VALÉRIA PEREIRA DE ARAÚJO

Introdução

Quando a porta se fechou...

Resumo

A TV Borba é uma empresa familiar na área de comunicação, fundada em março de 1987, atualmente tem como sócias, mãe e filhas, tendo a frente da administração, um executivo. A empresa está no seu melhor período financeiro, ocupando parte da grade nacional com programação estritamente local. Na audiência do estado permanece em segundo lugar, o que lhe favorece em relação as demais concorrentes. O maior departamento é o Jornalismo considerado o coração da empresa, também é o que mais recebe interferências externas, até pela dinâmica do negócio. Uma dessas intervenções serve como exemplo e pano de fundo de uma situação vivida por umas das profissionais, que se transformou em assédio moral. Devido aos fatos, todos os nomes dos personagens são fictícios, porém a base teórica do problema foi relatada pela personagem principal com o objetivo de não banalizar este, que é considerado um fenômeno, de acordo com a organização internacional do trabalho. Como as empresas devem se preparar para prevenir esse problema, relacionado com as novas políticas de gestão na organização do trabalho?

Palavras Chaves: Políticas de gestão de pessoas; assédio moral.

Introdução

Com a mudança brusca que vinha acontecendo na empresa com a chegada do novo Diretor de Jornalismo, Sr. Francisco, a Gerente Valentina estava apreensiva. Naqueles dias, ela foi chamada pelo Superintendente da empresa para dividir as responsabilidades com o novo Diretor e, aos poucos, colocá-lo por dentro de como funcionava o setor. E assim, durante alguns meses trabalharam em parceria., até que Valentina saiu de férias por 30 dias e, quando voltou começou a discordar da forma que o diretor estava dirigindo a equipe. Nesse período em que esteve ausente, uma colega foi despedida, deixando a equipe revoltada com aquela atitude intempestiva. Os dois já não se completavam e nem se entendiam administrativamente, a harmonia que existia no setor já não era fato. Determinações em tons de ameaças preocupavam aqueles colaboradores e também a Valentina."Um dia cheguei a escutar do Diretor, que poderíamos subir com a azulinha(carteira), se não trabalhássemos daquela maneira imposta por ele." Isso tudo, ainda era passado de forma sutil e sorridente.

Valentina trabalhava há 11 anos na empresa, e aquela era uma das muitas situações que ela precisa enfrentar, apesar de não saber o que vinha frente. As insinuações e a forma autoritária daquele superior já estava se transformando em importúnios, em assédio moral. Como resolver aquela situação até então desconhecida para Valentina?

O Contexto

Valentina Bezerra era jornalista, tinha 35 anos e trabalhava na empresa há 11 anos. Quando entrou, em 1999, passou pela pauta e reportagem e, logo após 1 ano, pela sua criatividade e organização, foi promovida a uma editoria. de lá para cá, passou por todos os programas, como editora chefe e chefe de reportagem. Nos 17 anos de aniversário da empresa, Valentina foi escolhida como Colaboradora Destaque, em organização. Reconhecimento comemorado ao lado dos colegas.

A sua dedicação pelo crescimento da empresa era notório, ela sabia que aqueles tempos difíceis iriam passar, faltavam condições necessárias para o trabalho, muitas vezes, um simples computador era disputado pelos colaboradores, mas sua forma positiva encorajava os outros, harmonizava o ambiente. Havia uma esperança que a TV Borba se tornasse uma das melhores televisões do estado. Esse sentimento crescia dentro de cada um daqueles colaboradores, e Valentina naquele momento era importante para ser uma das líderes desse ideal.

Em 2006, ao completar 7 anos de empresa, Valentina recebeu talvez a maior das missões, gerenciar o Jornalismo. A redação é o coração de uma empresa de comunicação, de lá saem todos os ritmos, sons e desafios para o

futuro, é de lá que podem surgir bons frutos comercialmente. E ela sabia o que isso representaria para o crescimento da TV Borba. Nesse período, a Gestão da empresa também mudou, passou para um executivo, a superintendência. Realmente, houve uma mudança de gestão em todos os departamentos, também havia uma cobrança maior no cumprimento de metas, mas isso dava mais força e sangue novo para aquela profissional.

Aos poucos, foi ganhando a confiança dos seus colaboradores e o reconhecimento dos gestores, no qual fazia questão de trazê-los para junto de suas metas, trabalhando em parceria. A sua organização e o respeito pelos colegas se tornaram pontos fortes na administração, a busca pelo conhecimento em gestão lhe deram novas perspectivas. Nesse mesmo ano de 2006, Valentina foi escolhida por voto direto, como presidente da CIPA, comissão interna de prevenção contra acidentes de trabalho. Lá, ela criou o jornal CIPA INFORMA, onde a saúde do colaborador e as leis de trabalho eram ressaltadas. A TV Borba já não era só um trabalho para Valentina, ali ela construiu uma história de vida.

A TV BORBA

A TV Borba é uma empresa de Telecomunicação do Piauí, afiliada do Sistema Brasileiro de Televisão- SBT, que foi fundada em 1987 e tem atualmente 130 colaboradores, distribuídos em 10 departamentos. Como em todas as empresas familiares, passam por várias fases na administração, no início centralizadora na figura de um superintendente(proprietário), pelos filhos (sócios) e, mais recentemente, na figura de um executivo, transformando a empresa em gestão de negócio.

O setor de Recursos Humanos ainda não é fortalecido, funciona muito mais como um setor pessoal. A atual gestora administrativa, que acumula também a função de Gerente de RH, não tem autonomia de admitir e/ou demitir colaboradores, tudo passa pelo Conselho das sócias e a Diretoria Executiva.

O maior departamento, o do jornalismo possui cerca de 50 colaboradores e teve a frente nos últimos 22 anos a figura do Gerente de Jornalismo. Nos últimos 09 meses, foi criada a Direção de Jornalismo, que assumiu um profissional indicado por uma das sócias da empresa. Sr. Francisco não tem experiência na área, apesar de profissional de comunicação, jamais tinha trabalhado em televisão comercial, não conhecia as nuances do setor. A atual Gerente de Jornalismo, Valentina, é uma colaboradora de carreira, iniciou nas funções mais básicas do telejornalismo e assumiu essa última, nos últimos 04 anos.

Parte da equipe foi renovada na gestão de Valentina, profissionais novos estão crescendo dentro empresa, tendo oportunidades de participar da gestão e contribuindo com os novos projetos.

O problema

Tudo começou, em janeiro de 2010, após Valentina sair de férias. Depois de 15 dias, do período de férias, as mensagens começaram a chegar na caixa de entrada do seu e-mail de forma diferente. Vários colaboradores insinuavam que a situação no departamento estava insustentável. Relatavam os tons de ameaças, as ironias e as insinuações de Sr. Francisco. Um deles chamou mais atenção: "chefa, sei que você deve estar descansando, mas volte logo, precisamos de você", dizia Carlos, um jovem colaborador, temendo acontecer com ele a mesma coisa vivida por Silvia, a demissão.

A própria Silvia também escreveu um e-mail para Valentina, onde relatava toda situação do seu problema. Chocada, Valentina ainda não sabia como proceder já que estava fora da empresa naquele momento. Silvia pedia seu apoio, ajuda e falava que se Valentina estivesse lá, jamais teria acontecido seu desligamento. Todo esse medo por parte da equipe foi confirmado no retorno de Valentina. Ela encontrou colaboradores desestruturados sob forte pressão. E o pior, tudo mascarado para o restante da empresa.

Com sua volta, os sentimentos se misturaram, o ciúme do Sr. Francisco era visível, ele sabia que a atual gerente liderava aquelas pessoas, de forma natural, pelo coração. Foram seis meses de muita angústia para Valentina e a equipe, as diferenças ficavam cada vez mais nítidas e o choque na administração foi a gota d'água. Ele plantou uma situação para pedir a demissão de Valentina. Pedido não aceito pelo Conselho das sócias. Uma delas em conversa com Valentina pediu para ela ficar, mesmo em outra função. Com medo do desemprego, confusa pela decepção, ela aceitou. "Pensei na minha família, no que poderia acontecer com um salário a menos em casa." Na primeira conversa que Valentina e sr. Francisco tiveram após a decisão, ele foi logo informando: "você vai perder parte do seu salário". Ainda insinuou que Valentina não queria mais aquela função de gerente, por isso, ele teria feito um favor a ela. "Absurdo! jamais pensei em abandonar o barco". Naquela primeira conversa Valentina se conteve, não retrucou. Evitou discussões. Ela sabia que a pretensão dele era que ela desistisse, não suportasse as humilhações, os risos irônicos. De cabeça erguida, com a força dos colegas, suportou maus uma missão em sua vida. Talvez não fosse por acaso. Ela iria esperar para ver o que o destino lhe reservava.

Na mesma semana, houve uma reunião com todo o departamento, onde ele anunciou que a atual gerente sairia da função, que passaria a ser editora e, que receberiam um novo profissional para desempenhar tal trabalho. Na sua fala, com frieza, ele jogava toda a experiência e dedicação de Valentina por trás daquela porta, para ela era como se realmente, a porta estaria se fechando para os seus sonhos, suas metas junto com aquela equipe.

No final do anúncio, houve uma comoção geral. Os colaboradores correram ao encontro de Valentina, ao redor de sua mesa, agradeceram as oportunidades, frases do tipo: "você vai ser sempre nossa chefe querida" foram ouvidas por quem passava naquela sala. Muitos abraços apertados foram dados e, como uma despedida, lágrimas foram derramadas. Naquele momento, um filme passou na cabeça daquela mulher. Ali, ela reviveu suas vitórias, seus medos, sua dedicação de anos, enfim; seus 11 anos de história pessoal.

Mas toda aquela comoção também serviu para ela perceber um diretor autoritário, disfarçado com o pano de fundo que escondia algo muito mais grave, ali estava havendo há meses um assédio moral, não perceptível pela empresa. A moral de Valentina estava abalada, sua confiança pela empresa começava a despertar outros questionamentos não explicados; mas ela só tinha uma certeza, as sócias não sabiam que tipo de profissional foi colocado ali com tantos poderes. Dali para frente, foi tudo muito difícil. Valentina chegou em um dos dias, sair do trabalho para um pronto socorro, com problemas de pressão. Mas mesmo assim, ela assumiu a nova função. Aos poucos, sentia-se isolada pelo Sr Francisco. Nas reuniões, não tocava em seu nome, não dava um bom dia nos corredores, deixava ela perceber que realmente, era algo indesejável ali dentro. Muitas vezes, Valentina chorava ao sair daquela, que um dia foi a empresa que tanto sonhara para trabalhar. Os dias se passaram, a angústia foi substituída pelo sentimento de justiça, ela queria que outras pessoas não passassem por aquela mesma situação, se informou sobre o assunto e, decidiu esperar o tempo passar para decidir o que fazer. A equipe já não tem mais a mesma confiança, talvez até não seja mais uma equipe propriamente dita, muito mais um grupo de pessoas ocupando o mesmo espaço e obrigações. Recentemente, ela escutou frases do tipo: "se fizeram isso com você, imagine conosco?" A sua liderança não conseguiram apagar, os colaboradores ainda se espelham no comportamento profissional e ético daquela profissional. Conselhos ainda são pedidos e o respeito permanece até hoje.

A gerência administrativa responsável pelo RH só tomou conhecimento do fato depois de ter acontecido. Todas as decisões passaram pela Diretoria Executiva e Conselho. Alguns dias depois, Valentina foi até o setor pessoal se informar sobre suas novas funções e se deparou com um setor atônito constrangido pelo fato. Ela indagou a uma das chefias, se elas tinham consciência do que estava acontecendo e, para espanto de Valentina, o setor pessoal sabia que aqueles procedimentos eram incorretos, mas segundo a própria colaboradora "não podiam fazer nada".

Na TV Borba as opiniões se dividiram. O que é certo dizer é que ali começava uma nova maneira de administrar.

NOTAS DE ENSINO

Fontes dos Dados

Os dados foram obtidos através da experiência vivida e relatada pela colaboradora Valentina Bezerra. A publicação das informações não foram autorizadas pela empresa, por isso todos os nomes dos personagens foram preservados, utilizando assim, nomes fictícios. Porém a veracidade do problema e das datas foram sim, levados em consideração para a elaboração do caso em sua íntegra. A história real de Valentina Bezerra ocorreu em julho de 2010.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de assédio moral no trabalho, conceitos e fatores psicossociais e organizacionais relativos ao tema; b) leitura individual e discussão em grupos; c) levantamento de soluções para a situação-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

Objetivos educacionais

Quando a porta se fechou tem como objetivo levar os alunos a refletir sobre o assédio moral no trabalho, não como um processo individual, mas como um fenômeno organizacional, neste caso, decorrente das políticas de gestão de pessoas. Pretendem desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre o assédio moral no trabalho; b) reconhecimento da falta de políticas de gestão de prevenção; c) análise crítica da atuação dos recursos humanos diante do problema.

Alternativas para análise do caso

Para a compreensão das conseqüências que a problemática causada pelo assédio moral pode desencadear no âmbito organizacional, podemos questionar: as práticas adotadas na organização podem motivar os colaboradores?

Ressalta-se que a colaboradora Valentina apresentou durante todos esses anos, uma grande satisfação em trabalhar na TV Borba; no entanto, sua história profissional dentro da empresa começa a mudar a partir do momento em que ela toma consciência da exposição negativa em que ela estava sendo vítima, no exercício de sua função, por um chefe direto, que tentava desestabilizá-la, forçando-a a desistir da função ou do emprego. Por outro lado, por medo do desemprego e a vergonha de serem também humilhados, os colegas de trabalho rompem os laços afetivos com a vítima e frequentemente procuram seguir sua vidas, instaurando um "pacto de tolerância e do silêncio" (BARRETO, M 2000).

Para refletir sobre o assédio moral no trabalho é interessante colocar que a reflexão e o debate sobre o tema no país são recentes. A primeira matéria sobre a pesquisa brasileira saiu na folha de São Paulo, em 25 de novembro de 2000, na coluna de Mônica Bérnago. Desde então, o tema tem tido presença constantes nos jornais, revistas, rádio e televisão; em todo o Brasil. O assunto vem sendo discutido amplamente pela sociedade, em particular no movimento sindical e no âmbito legislativo. Atualmente existem mais de 80 projetos de lei em diferentes municípios do país. Vários projetos já foram aprovados e, entre eles, destacamos: São Paulo, Natal, Guarulhos, Bauru e Cascavel. O que mostra que o problema acontece em diversas regiões da federação.

Deve-se destacar que refletir sobre assédio moral é analisar o conceito de Humilhação. Sentimento de ser ofendido/a, menosprezado/a, rebaixado/a, inferiorizado/a, constrangido/a e ultrajado/a pelo outro. É sentir-se um ninguém, sem valor, inútil, envergonhado/a e com raiva. A humilhação causa dor, tristeza e sofrimento (BARRETO, M. 2000). É importante destacar que a humilhação no trabalho envolve os fenômenos vertical e horizontal. O fenômeno vertical se caracteriza por relações autoritárias, desumanas e aéticas, onde predomina os desmandos, a manipulação do medo, a competitividade, os programas de qualidade total associado a produtividade. Já o fenômeno horizontal está relacionado à pressão para produzir com qualidade e baixo custo. O medo de perder o emprego e não voltar ao mercado formal favorece a submissão e fortalecimento da tirania.

Biografia recomendada

DEMO, G. (2005). Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional. São Paulo: Atlas.

SOBOLL, L. A. P. & Gosdal, T (Orgs.). (2009). Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar. São Paulo: LTR.

TROMBETTA, T. & ZANELLI, J. C. (2010). Características do assédio moral. Curitiba: Juruá Editora.

ROBBINS, S. P. (1999) Comportamento organizacional. São Paulo: LTC. Série Gestão de Pessoas. FGV – Management Publicações. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BARRETO, M. *Uma jornada de humilhações*. São Paulo: Fapesp; PUC, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000