



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN
GESTÃO DE PESSOAS 10

“TARTARUGA DE OURO”

Aluna: Semíramis Vieira Cristo

Natal/RN

Agosto/2010

"TARTARUGA DE OURO"

INTRODUÇÃO

Oito horas da manhã. O dia de trabalho começa no gabinete do superintendente de um importante banco do país. Principais jornais do país, relatórios, e-mails, avisos deixados pela secretária, planilhas mostrando quanto precisa ser feito para atingir as metas de cada produto, agenda do dia. Tudo dentro da normalidade e rotina de trabalho. Mas, antes que o superintendente mergulhe nas notícias do país e do mundo impressas no jornal e, principalmente, antes que ele termine sua xícara de café preto, sem açúcar, que o auxilia a despertar totalmente para o novo dia, o telefone toca. Renato - esse é o seu nome - olha por cima dos óculos com ar aborrecido para a luzinha que insiste em permanecer acesa em seu aparelho telefônico e já sabe que este não será um dia como os demais. Afinal, Martinha, sua secretária, se não fosse pela linda cabeleira que possuía, poderíamos dizer com toda a certeza que, já estava careca de saber que interromper o chefe nos primeiros minutos do trabalho e antes dele ter apreciado seu café, só seria justificado se o prédio estivesse pegando fogo ou coisa pior. Como não havia cheiro de fumaça no ar, era coisa pior que estava acontecendo...

- Diga, Marta, disse ao atender a ligação e ficou atento para o que viria a seguir.

- Sr. Renato, desculpe incomodá-lo - Martinha, foi logo se desculpando...

- Sem problema. O que houve?

- Acabamos de ser informados que o Sindicato dos Bancários está em uma de nossas agências da cidade, fazendo um movimento em frente à porta com cartazes e faixas, mobilizando funcionários, clientes e curiosos.

- E vocês já sabem o motivo da manifestação?

- Parece que é uma denúncia de assédio moral...

- Quê?!!! Renato respondeu de forma automática. Tudo bem, Marta. Por favor, peça para o Adriano se inteirar de tudo que está acontecendo e vir para o meu gabinete o mais rápido possível. Obrigado pela informação - completou.

Antes que Adriano chegasse à sua sala, Renato começou a refletir sobre o acontecido. Já estava naquela cidade há quatro meses, onde procurou estabelecer um relacionamento amistoso, transparente e de respeito com o Sindicato dos Bancários e sempre reforçou junto aos funcionários das agências de sua jurisdição que construir um ambiente de trabalho assentado em valores e princípios éticos era fundamental para que qualquer empresa alcançasse seus objetivos. Mas, pensou com seus botões, parece que nem todos assimilaram isso...

Procurou, de forma automática, a xícara de café que permanecia sobre a sua mesa e a levou à boca... Arhhh!!! murmurou fazendo uma careta, café sem açúcar e frio ninguém merece!...

A EMPRESA

O Banco Tradição é uma instituição financeira de grande porte e está no mercado há mais de 200 anos. Apenas no estado do Rio Grande do Norte está presente desde 1917. Conta, atualmente com cerca de 1.850 funcionários em todo o estado presentes em mais de 75 agências. Acompanhar, treinar, desenvolver e solucionar problemas destas quase 1.900 pessoas, se considerarmos apenas os funcionários de carreira, é um trabalho de responsabilidade de todas as dependências do Banco, acompanhadas pela Superintendência presente em cada estado, que pode reportar-se à Gerência de Pessoas do Estado e, finalmente, a Diretoria de Pessoas, que abrange o país todo.

A questão do assédio moral, certamente, é muito mais antiga do que os primeiros casos relatados. No banco e em outras empresas, a busca constante por melhores resultados, com menores custos, desperta nos administradores menos preparados, a prática de uma gestão abusiva e doentia. Durante muito tempo, os empregados se sujeitaram a maus tratos, violência psicológica e humilhações, pois não possuíam a informação necessária de que tal atitude não era correta por parte de seus empregadores.

Foi a partir de 2006, quando a Procuradoria Geral da República condenou a AMBEV do Rio Grande do Norte a uma indenização de R\$ 1 milhão por assédio moral, que diversos funcionários do banco perceberam que as condições que viviam no ambiente de trabalho - alguns há muito tempo - caracterizava-se como assédio moral. O primeiro caso divulgado que chegou até a Procuradoria Geral foi de uma funcionária que era humilhada e maltratada pela chefia em virtude de problemas de saúde, naquela ocasião ainda não diagnosticado, que a impediam de exercer plenamente suas atividades. O banco, naquela ocasião, não teve como adotar uma medida administrativa para o gerente objeto da acusação, tendo em vista que o mesmo já se encontrava aposentado; mas, deu ainda uma atenção maior ao trabalho de esclarecimento sobre a postura dos administradores e divulgação, junto aos seus funcionários, dessa prática equivocada e doentia de gestão, deixando claro que o banco não pactuava em momento algum com procedimentos abusivos e atos desumanos, injustos e anti-éticos no ambiente de trabalho. Colocou, também, à disposição dos funcionários canais para denúncia de comportamentos indicativos de condutas próprias de assédio, em relação à própria pessoa e/ou colegas e os orientou, com grande ênfase, a não permitir que tal ato abusivo estivesse presente em seu ambiente de trabalho e a buscar ajuda.

A SITUAÇÃO OCORRIDA

- Chefe, já estou a par de toda a estória, foi informando Adriano, poucos minutos depois, enquanto entrava na sala do Superintendente. Adriano, era o gerente administrativo daquela Superintendência, sendo uma pessoa discreta, muito observadora e bastante sensata em seus julgamentos. O fato está ocorrendo em nossa agência Cidade do Sol no centro da cidade e, contatando o Sindicato dos Bancários já fui informado que o movimento é apenas um alerta para o que está ocorrendo e uma mostra de que o Sindicato está atento a este tipo de violência no trabalho e aguarda uma posição de nossa parte. O movimento desta manhã está programado para ser apenas uma advertência de 15 minutos - acredito que se encerrará dentro de alguns minutos.

- Boa a postura do Sindicato, completou Renato. Mas, vamos aos fatos...

- O gerente daquela agência, Luciano, está sendo acusado de assédio moral em relação aos seus funcionários, em especial, Davi, supervisor de negócios, continuou Adriano. Há cerca de 03 meses, Luciano começou a constranger Davi em

reuniões, tratando-o com grosseria e desrespeitando-o; culpando-o e responsabilizando-o na frente dos outros membros da equipe, sobre o desempenho ruim dos resultados da agência. Quando Davi tentava argumentar alguma coisa, ele se virava e ia embora, deixando o outro falando sozinho. No final do mês passado, ele reuniu a equipe e depois de dar as informações e orientações de costume, completou dizendo que o colega Davi havia ganhado o prêmio "Tartaruga de Ouro"...

- Como eu estou sabendo disso apenas agora?! Por que ninguém nos procurou? interrompeu Renato.

- O pessoal ficou com medo de ser a próxima vítima do gerente... completou Adriano.

- Foi quando houve essa brincadeira maldosa de "tartaruga de ouro" que o Davi decidiu procurar o Sindicato... continuou Renato.

- Não. Teve outro fato...

- Mais?! Falou Renato surpreso...

- Ontem, Luciano, falou em tom de ironia, no final do expediente, que uma pessoa que não tinha capacidade de resolver os problemas do trabalho, também não teria capacidade de resolver os problemas dentro da própria casa...

Renato deu um longo suspiro.

- Fale-me sobre o Luciano...

- Ele foi transferido para cá há quatro meses, vindo de um estado da região Norte. Fiquei sabendo agora que ele já teve problemas com assédio moral na agência onde atuava, por isso foi transferido para cá...

- Ah! Então a pessoa faz tudo errado no ambiente de trabalho e eles apenas efetuam um rodízio para outro estado, sem trabalhar uma mudança de postura! desabafou Renato com ironia.

- Agora, eu entendo porque a equipe dele não recorreu à Superintendência, continuou Renato. Certamente, já sabiam que ele destratava os funcionários em outro estado e como não houve nenhuma espécie de trabalho para a mudança de postura e acompanhamento das atitudes do Luciano, eles preferiam recorrer ao Sindicato! Mas isso vai mudar!

O PROBLEMA

Renato tem uma grande tarefa a realizar, pois sabe que a empresa é comprometida com padrões de relacionamento ético e precisa tomar uma decisão que atenda aos interesses da instituição diante da sociedade e da qualidade de vida dos trabalhadores com ações éticas e justas. Diante deste contexto o que pode ser feito?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

A situação ocorrida no Banco Tradição é descrita neste caso para ensino, está presente em muitas outras instituições, financeiras ou não. O assédio moral não é um fenômeno novo, mas está se acentuando em nossa sociedade moderna. Caracteriza-se por "qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho" (Marie France Hirigoyen). O caso permite a abordagem dos efeitos maléficos do assédio em diversos segmentos além da pessoa assediada, tais como: ambiente de trabalho, imagem da empresa, sindicato da classe, sociedade e família. Permite um despertar para um maior conhecimento e conscientização de que esta prática abominável do ponto de vista humano e social precisa ser combatida.

FONTE DE DADOS

Este caso relata uma situação real acontecida no ano de 2009 em uma instituição financeira. As situações apresentadas mantiveram-se fiéis à realidade dos fatos; entretanto, foram alterados o nome da organização e os nomes dos personagens envolvidos na narrativa. As informações coletadas foram de caráter primário e secundário. Inicialmente, foram entrevistadas pessoas da agência que estavam presentes quando o fato se desenrolava e um funcionário que trabalhava no setor de Gestão de Pessoas, que acompanhou a situação descrita. Utilizou-se, ainda, a coleta de dados por meio da Internet, em relação a um dos casos de assédio moral de grande repercussão nacional.

SUGESTÃO PARA DISCUSSÃO DO CASO

A aplicação deste caso é recomendada para turmas de graduação em Administração na disciplina de Gestão de Pessoas e turmas de Pós-Graduação na disciplina de Tendências e Perspectivas de Gestão de Pessoas.

Para um maior aproveitamento deste material, sugerimos que haja uma aula prévia sobre Assédio Moral, apresentando sua conceituação e caracterização. Este caso poderá ser aplicado em aula posterior ao ensino teórico, fazendo-se a leitura e discussão em pequenos grupos por 30 min. Após, este primeiro momento, recomenda-se uma discussão geral com o acompanhamento do professor, estimulando a turma a considerar os diversos aspectos que podem ser abordados na análise.

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso apresentado proporciona elementos para a discussão de conceitos e sua presença em situações reais, bem como o amplo leque de pessoas que são atingidas pelo Assédio Moral e a variedade de danos que acarreta. Busca-se desenvolver no aluno a incorporação de novos conceitos, aumentando sua compreensão sobre assédio moral e os diferentes reflexos em diversos atores e segmentos da sociedade. Procura-se, finalmente, desenvolver habilidades como análise, síntese, julgamento e criatividade, associando a teoria aprendida à prática existente no dia a dia da sociedade.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Inicialmente, deve-se esclarecer a importância das relações no ambiente de trabalho e da mobilização de todos os trabalhadores para uma atuação coletiva em parceria com o Sindicato e profissionais das mais diversas áreas como forma de prevenção e inibição do assédio moral. Pode-se trabalhar grupos de reflexão onde os trabalhadores sejam multiplicadores de conhecimento sobre o assunto.

Para uma maior compreensão e aproveitamento do caso, pode-se reforçar a conceituação do assédio moral, como uma violência no ambiente de trabalho bastante antiga; onde o individualismo e a competição exagerada entre pessoas e grupos, contamina a qualidade do ambiente de trabalho, submetendo pessoas a situações vexatórias de humilhação, de rejeição, de discriminação e de constrangimento. Pode-se destacar que no assédio moral são utilizados meios para fragilizar, ridicularizar e inferiorizar determinadas pessoas ou grupo de pessoas junto aos demais colegas de trabalho.

É importante reforçar que o assédio moral tem graves consequências, muitas vezes não percebidas imediatamente, onde tanto o assediado quanto a empresa sofrem prejuízos. Os prejuízos vão além da deterioração das relações pessoais e da qualidade do ambiente de trabalho, pois afetam diretamente a capacidade da empresa em atender às exigências de competitividade, que garantirão sua permanência na sociedade.

Deve-se lembrar que a área de Gestão de Pessoas deve se preocupar com a saúde física, mental e social do trabalhador, pois o bem estar de cada pessoa reflete na totalidade e diretamente no clima organizacional e na produção de bens e serviços. Mas, zelar por todos estes itens não deve ser preocupação apenas da área de Gestão de Pessoas e sim de todos aqueles que trabalham na empresa.

Deve-se salientar também que em ações por danos morais e materiais oriundos do assédio, a organização é responsável por não ter evitado o assédio e por sua omissão nos casos de denúncia não tratados.

Segundo HIRIGOYEN (2005), a organização deve estruturar-se para evitar o assédio moral através das seguintes etapas:

1. informação e sensibilização de todos os empregados sobre a realidade do assédio moral;
2. formação de especialistas internos: equipe de Medicina Social, representantes sindicais ou pessoas de boa vontade para trabalhar como "pessoa de confiança";
3. treinamento de funcionários do Departamento de Recursos Humanos quanto às providências a adotar para prevenir o assédio moral, detectá-lo ou administrar casos já existentes;
4. redação de uma agenda social para discutir os diferentes tipos de assédio e a discriminação e distribuí-lo a cada empregado é uma ocasião para a empresa lembrar seus valores e deixar claro as sanções previstas para os transgressores.

É importante lembrar que o Assédio Moral ainda não foi incluído na CLT especificadamente como violência contra o trabalhador nem tipificado como crime na legislação brasileira e, enquanto violência facilitada pelo individualismo e isolamento das pessoas na empresa, pode-se refletir sobre a citação de Marie-France Hirigoyen, pesquisadora francesa, psiquiatra e psicanalista, em seu livro Assédio Moral: a Violência Perversa no Cotidiano, " o assédio moral é possível porque as pessoas estão sós. Quando há um grupo que se defende, que reage, o assédio moral pode ser parado, pode se evitar a

destruição das pessoas. Cada vez mais as pessoas estão isoladas e isso impede que elas reajam coletivamente”.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

- Que fazer com o gerente que continuava com a postura de assediador, embora já fosse recorrente nesse tipo de atitude? Seria o caso de se adotar, desta vez, medidas administrativas e punitivas?
- Por que a vítima do assédio não recorreu aos canais de comunicação internos do banco para fazer a denúncia? Medo, falta de confiança, desconhecimento? Quais os trabalhos que deverão ser feitos em cada caso?
- Como trabalhar a equipe que preferiu se calar ao ver seu colega sendo humilhado, mostrando que todo o trabalho feito pela instituição para deixar os canais de comunicação abertos para denúncia desse tipo de abuso, não foram suficientes para fazê-los tomar uma atitude que buscasse uma melhoria no ambiente de trabalho que se tornara doentio?
- Como reforçar junto ao Sindicato dos Bancários que a instituição também via o assédio moral como algo doentio, perverso e inaceitável?
- Quais as atitudes que deverão ser tomadas para reforçar o entendimento de que, também no ambiente de trabalho somos cidadãos merecedores de respeito e dignidade?