

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITARIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS 09

LÍVIA MARIA LEITÃO ESPÍNDOLA

ASSÉDIO MORAL: O SONHO QUE VIROU PESADELO.

NATAL/RN
2012

LÍVIA MARIA LEITÃO ESPÍNDOLA

ASSÉDIO MORAL: O SONHO QUE VIROU PESADELO

Trabalho de conclusão do curso de
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas
pela UNI-RN, Natal/RN, Brasil.

**Orientadora: Maria Valéria Pereira
Araújo.**

NATAL/RN
2012

1. INTRODUÇÃO

Carolina passou em um concurso público para trabalhar no banco BMW, Banco Público Federal, no ano 2000. Aguardava com muita ansiedade esta convocação e nunca perdeu a esperança de ser chamada. Passaram-se quase quatro anos, quando faltando 10 dias para expirar o prazo, ela recebeu a notícia que ia ser chamada para trabalhar no tão esperado emprego. Iria ser funcionária do Banco BMW, local onde seu pai trabalhou a vida inteira e ela sempre teve o sonho de trabalhar nesta empresa. Mas o que ela não sabia é que estava entrando em um pesadelo.

A gerente e os funcionários receberam a nova colega bem. Sua função foi se definindo dentro do ambiente de trabalho. Mas com pouco tempo as coisas foram mudando. Quando Carolina perguntava alguma coisa para a Gerente, a mesma sempre tinha um comentário desagradável que a constrangia. Quando não eram comentários junto aos colegas de trabalho sobre suas roupas.

O que começou como uma aparente implicância sem valor e inofensiva por parte da Gerente em relação à Carolina, com o passar do tempo foi se intensificando e transformando o dia-a-dia desta no trabalho num palco de brincadeiras de mau gosto, críticas abusivas, situações vexatórias e constrangedoras.

2. A EMPRESA E ASSÉDIO MORAL NO SETOR BANCÁRIO

O banco BMW, instituição financeira pública, em que Carolina começou a trabalhar, em junho de 2004, é uma empresa renomada no cenário nacional financeiro, com mais de 145 anos de existência, e mais de 60 mil funcionários.

Possui agências espalhadas em todo o país, no interior e nas capitais. É uma empresa onde muitos querem fazer parte do corpo de empregados, devido ao fato de se tratar de uma empresa pública, sólida e comprometida com o desenvolvimento do país. Todas as decisões importantes são tomadas na matriz em Brasília.

Carolina estava entusiasmada com o novo emprego e com a transferência para a capital. Havia assumido o emprego na cidade de Assu, interior do Estado do Rio Grande do Norte, onde passou 03 meses trabalhando na agência do banco naquela cidade. Depois deste período foi transferida para um Posto de Atendimento Bancário em Natal. Neste Posto se prestava serviços e atendimentos iguais aos de uma agência, porém possuía uma peculiaridade, atendia somente funcionários da Prefeitura Municipal de Natal. Tudo era novo para a funcionária Carolina. Ela iria trabalhar com uma Gerente, dois funcionários e duas empregadas de uma empresa que prestava serviços para o banco.

A princípio a gerente, Adriana Silva, a recebeu muito bem no Posto de Atendimento Bancário, chamado PAB. Segundo a SRTE-SP, Comissão de Igualdade de Oportunidades de Gênero, de Raça e Etnia, de Pessoas com Deficiência e de Combate à Discriminação da Superintendência Regional do Trabalho e do Emprego de São Paulo, a média anual de denúncias era de 150 a 200 por ano e esta média teve um aumento de 30% a 40% por ano. Além do aumento das denúncias, houve também um aumento da procura das vítimas de assédio moral ao Judiciário em busca de justiça para estes casos.

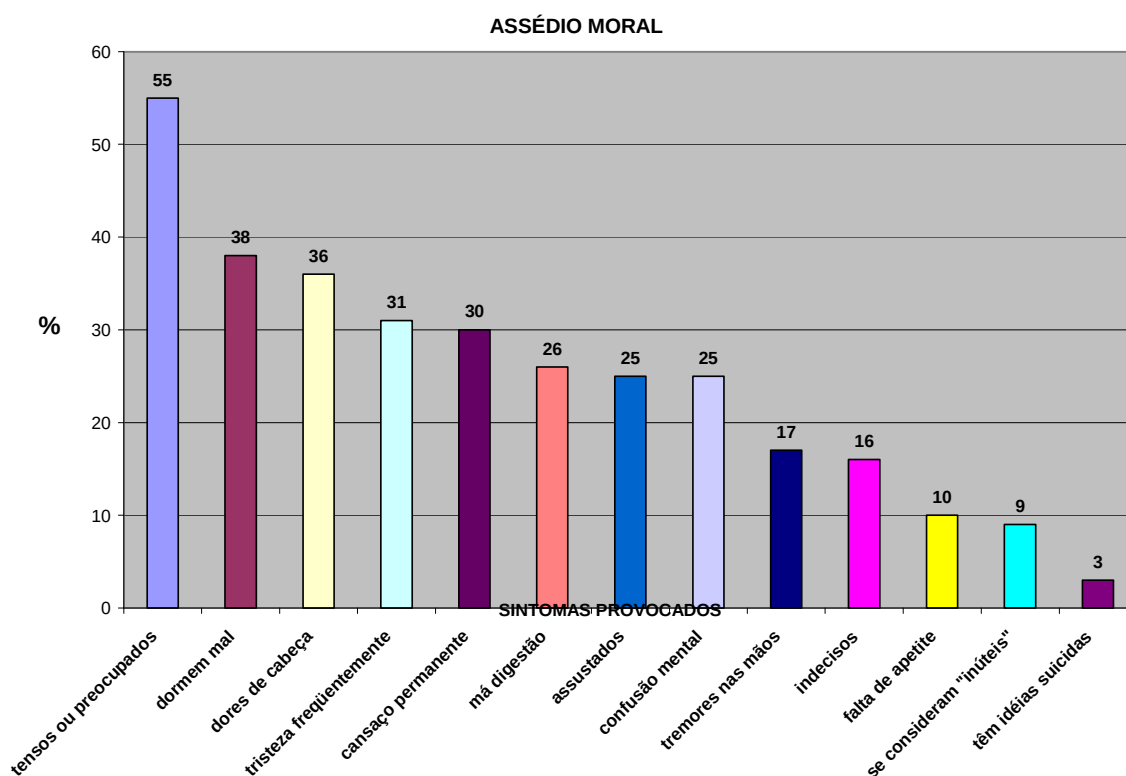
Conforme pesquisa da CONTRAF (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro) os bancários estão entre as principais vítimas do Assédio Moral, oito em cada dez funcionários de bancos elegem o Assédio Moral como o maior problema enfrentado por eles no trabalho. Pesquisa da UNB (Universidade de Brasília) revelou que entre os anos de 1996 a 2005 ocorreram 181 suicídios de bancários, média de 18 casos por ano.

Os efeitos das situações de Assédio sobre a saúde do trabalhador compreendem um grande número de sintomas psicopatológicos, psicossomáticos e comportamentais.

Como consequência disto também temos outros sintomas como a baixa autoestima e a queda da eficiência em várias esferas da vida do trabalhador sejam na família, com a degradação do relacionamento com o cônjuge e filhos, atitudes extremamente severas que não existiam antes, indiferença com as responsabilidades familiares, seja na vida social com diminuição da capacidade de fazer novas amizades e morte social, seja na parte física com o aumento de peso ou emagrecimento exagerado, dores de cabeça, problemas de má digestão, falta de apetite, tremores nas mãos, cansaço permanente, confusão mental e até ideias de suicídio (ver quadro 1).

No trabalho as consequências são visíveis, o trabalhador passa a andar cabisbaixo, ocorre uma redução da capacidade de concentração e de produtividade juntamente com dificuldade de relacionamento com os colegas, visto que o ambiente está contaminado com atitudes do agressor a vítima influenciando nas relações com os colegas de trabalho.

2.1. ILUSTRAÇÃO 1 – GRÁFICO DOS SINTOMAS PROVOCADOS PELO ASSÉDIO MORAL.



FONTE: Sindicato dos Bancários de OSASCO|SP (2006)

3. NO COMEÇO TUDO PARECIA NORMAL

Quando Carolina chegou ao novo posto de trabalho, a receptividade e simpatia da Gerente e dos colegas de trabalho fizeram-na achar que ia ter um bom ambiente de trabalho. Porém, não demorou muito para ela conhecer o seu novo local de trabalho. O serviço foi passado para a nova funcionária, que logo percebeu que ao perguntar qualquer coisa a Adriana Souza, ela quase sempre lhe respondia com novas perguntas: “você não pensa não?”; “está com medo de assumir a responsabilidade?”; “pense, o que é que você acha?”. A partir daquele momento, ou seja, com menos de três meses no novo ambiente de trabalho, Carolina passou a sentir-se constrangida ao perguntar sobre questões relacionadas ao serviço, pois Adriana sempre respondia com grosserias e piadas.

A inconstância no humor da gestora era acentuada, ora aumentava a voz e desrespeitava a funcionária na frente dos colegas e dos clientes, ora queria saber da sua vida particular. O desrespeito foi aumentando com o passar do tempo e a situação foi se tornando cada vez mais insuportável.

Certa vez um colega fez um trabalho e houve um erro, a Gerente estava muito irritada com o ocorrido, então Carolina foi tentar ajudar, mas o que aconteceu foi que o problema foi transferido para ela. Adriana disse que a culpa era dela e que esta não fazia as coisas direito e tinha medo de assumir o erro. Carolina tentou se explicar, mas não adiantou.

Os colegas não a ajudavam a reagir contra essas implicâncias da Gerente, nem tampouco a orientavam para entrar em contato com o setor de RH da empresa, pois temiam represálias por parte da gestora. O clima no ambiente de trabalho era o pior possível. Mas Carolina sem saber o quê fazer foi tentando trabalhar e não ligar para o tratamento dispensado a ela. O tempo foi passando e as humilhações foram se intensificando. Era cobrado da funcionária mais do que a sua carga horária, seu horário de almoço não era respeitado. Estava almoçando e era chamada por Adriana para atender algum cliente e depois de quase uma hora voltava para terminar a refeição.

Em uma ocasião, quando Carolina atendia uma cliente e perguntou sobre uma dúvida que surgiu no atendimento, Adriana respondeu de maneira ríspida, questionando a inteligência da funcionária em voz alta, deixando-a em situação

vexatória na frente da cliente. Carolina pediu desculpas para a cliente e esta perguntou “Como você agüenta uma chefe desta?”.

Ainda em 2004, no último dia útil do ano o banco não abre para atendimento externo, o serviço é só interno. E em alguns Postos de Atendimento Bancário não tem nem serviço interno. Porém, como Carolina era recém-chegada não sabia desta informação. Como também não tinha sido informada que ela tinha direito a usar cinco dias durante o ano para resolver algum assunto particular. Como sua família morava em outra cidade, ela foi conversar com a gerente se poderia faltar neste dia e compensar depois, pois queria passar o final de ano com seus pais. Adriana foi bem fria e respondeu que ela não podia fazer essa concessão, que todos tinham que trabalhar neste dia. Carolina se conformou, explicou em casa e não viajou. No referido dia Carolina estava indo para o trabalho com seu marido, quando no meio do caminho recebe uma ligação de um colega de trabalho dizendo que não precisava vir trabalhar, pois a Gerente tinha liberado todo mundo. Ela não acreditou no que estava ouvindo, Adriana tinha estragado seu final de ano. Ela não viajou por causa do trabalho e agora não precisava ir trabalhar.

4. O CLIMA DE TRABALHO ESTAVA CADA VEZ PIOR...

O ambiente de trabalho estava cada vez pior para Carolina. Ela ia trabalhar totalmente desmotivada e tensa, pois não sabia o que lhe aconteceria no dia. Além do tratamento destemperado de Adriana com ela, ainda tinha que agüentar os colegas de trabalho brincando com sua situação. Muitas vezes logo depois de um ataque histérico da Gerente com Carolina, eles ficavam rindo e fazendo piadas com o acontecido. Com isto, Carolina foi ficando mais introspectiva e modificando seu jeito de ser. Começou a querer sair daquele local de trabalho tão nocivo. Tentou transferência para uma agência bancária, porém quando ligaram para saber informações sobre ela, Adriana não deu boas informações.

Outra vez Carolina se inscreveu para participar de uma seleção para outra agência, mas não foi nem chamada para a entrevista, devido os contatos que Adriana fez para que isto não ocorresse. O tempo foi passando e foi feita uma pesquisa interna com os funcionários sobre seus gestores. Na pesquisa não era preciso se identificar,

os funcionários davam notas para avaliar os atributos de Adriana, medindo o seu relacionamento com os colaboradores e a sua forma de gestão. Carolina e seus colegas não poderiam ter feito diferente, as notas da Gerente foram as piores possíveis. Adriana ao saber do resultado da pesquisa teve um ataque histérico dentro do PAB. Ela gritou e falou que tinha sido apunhalada pelas costas, que todos eram um bando de falsos. Bateu com a mão na mesa com muita força e jogou os óculos no chão, que acabaram quebrando. Mesmo assim a Gerente continuou no seu cargo sem nenhuma reação por parte do RH do banco.

A situação estava insuportável, Carolina não conseguia trabalhar direito, sempre ouvindo críticas descabidas, quando não eram em voz alta. Certo dia, Adriana, tratou-a tão mal que quando Carolina foi embora, ela falou para um dos funcionários: “Acho que Carolina vai entrar com uma ação de Assédio Moral contra mim.” O colega se espantou com o que ouviu e alguns dias depois contou o fato para Carolina. Tudo o que ela estava passando era um exemplo de assédio moral, as ofensas e agressões verbais eram repetitivas, começaram de maneira sutil e depois foram piorando. Carolina quase todos os dias era coagida por Adriana de tal forma que era levada a uma posição de fraqueza psicológica, onde não conseguia mais trabalhar sem tensão e chegava a casa com os nervos a flor da pele. Havia também a intenção da gestora de humilhar e desqualificar tudo que a funcionária fazia impedindo seu aprendizado e crescimento dentro da empresa.

5. O PROBLEMA

Carolina não sabia a quem recorrer e o que fazer. O RH da empresa nunca teve contato com Carolina para saber como ela estava se sentindo no novo local de trabalho. Apesar das suas tentativas de transferência, as pessoas que faziam parte do RH do banco nunca entraram em contato com ela. A situação era bem delicada, pois Adriana mostrava que tinha influencia na empresa e que se dependesse dela Carolina iria ficar naquele Posto de Atendimento bancário sem ascensão profissional e sendo massacrada por ela todo dia.

Carolina não podia mais tolerar tanta falta de respeito à sua pessoa. Ao mesmo tempo tinha medo de reagir e a Gerente tentar prejudicá-la mais ainda na empresa.

Ela, Carolina, sabia que isto era possível, pois Adriana já tinha mostrado que tinha boas relações com os colegas de outra agência e poderia influenciá-los contra ela. Carolina não era mais a mesma, sua paciência, sua autoestima e até sua saúde já estavam bastante abaladas devido ao ambiente e colegas de trabalho.

Certa vez Adriana estava assinando uns papéis e Carolina aguardava do seu lado, quando ela perguntou para a funcionária: “Seu pai era uma pessoa bem dominante com os filhos não era?” Carolina sem entender bem a pergunta respondeu que sim. A Gerente com seu jeito sarcástico continuou falando: “Logo vi, porque você não contesta nada, você obedece e não reclama, devia ser assim em casa também”. Apesar de saber quem era Adriana o comentário pegou Carolina de surpresa e ela só respondeu que era isso mesmo e saiu para sua mesa se sentindo mais humilhada ainda, pois esse comentário foi em um tom que os outros funcionários ouviram.

Sem conseguir mais agüentar tanta marcação, Carolina começou a reagir às alfinetadas da Gerente. Apesar de tudo ela ainda conseguia responder às provocações de maneira educada. Outra vez, estava atendendo um cliente e Adriana pediu informação sobre uma rotina de trabalho para ela e Carolina disse que daria depois que terminasse o atendimento, o que irritou muito a Gerente. Quando o cliente saiu, ela reclamou à sua maneira com a funcionária sobre a resposta dada. Carolina disse que ela não precisava falar neste tom com ela, que não houve nada de demais no jeito dela falar. A Gerente alterada revidou: “Eu falo alto, tenho este jeito de falar, mas você com esse seu jeitinho quando fala parece um navalha cortando a pessoa”. Os funcionários que trabalhavam ficaram se entreolhando sem entender, pois o que Carolina falou não era para tanto.

O fato é que ela não admitia nenhuma reação por parte dela e quando isto começou a acontecer, a situação foi se tornando mais intolerável para Carolina.

E como este fato, outros ocorreram no dia-a-dia deste Posto de Atendimento.

Carolina tem que tomar uma decisão na sua vida profissional. Continuar trabalhando em um ambiente de trabalho, onde você é desrespeitada a todo o momento, não tem perspectiva de crescimento e não tem um bom relacionamento com a gestora é muito desestimulador e prejudicial à pessoa. Os problemas no trabalho terminaram atingindo sua saúde. O stress advindo desta situação ocasionou problemas gástricos e dores de cabeça constante. O problema passou a ser crônico para Carolina, sua autoestima e seu relacionamento em casa estavam abalados. Mas

como fazer para ser transferida deste local de trabalho? Para quem recorrer pedindo ajuda profissional sem se prejudicar na empresa?

6. O PAPEL DO RH NO BANCO BMW

O RH da empresa nunca teve contato com Carolina para saber como ela estava se sentindo no novo local de trabalho, apesar das suas tentativas de transferência. A situação era bem delicada, pois a gerente mostrava que tinha influência na empresa e que se dependesse dela, Carolina iria ficar naquele Posto de Atendimento bancário sem ascensão profissional e sendo massacrada por ela todo dia. Carolina comentava “Uma empresa deste porte era para ter mais cuidado com os gestores que são escolhidos para trabalharem em cargos estratégicos como este ocupado pela gerente.” Um RH atuante está presente em todas as unidades que lhe são subordinadas. Aparece quando algum problema é sinalizado em um setor ou unidade. O empregado se sente amparado e seguro quando ele sabe que pode confiar seus problemas do ambiente profissional ao setor de Recursos Humanos e que vão procurar ajudá-lo no que puder. O funcionário ao ingressar em qualquer empresa, seja do setor privado ou público, deve ser orientado quanto aos procedimentos em um caso como este. Manter um ambiente de trabalho saudável é uma questão moral, ética e legal além de ser o cumprimento de uma garantia constitucional. A pessoa que trabalha em uma empresa onde todos se respeitam tem um rendimento melhor e adocece menos e isto conseqüentemente favorece o empregador. A empresa ganha credibilidade diante de seus colaboradores e tem como retorno o bom relacionamento entre empregado e empregador.

7. RESUMO

O caso-problema trata de uma situação real de assédio moral numa instituição financeira de capital público. Numa empresa deste porte a Gestão de Pessoas é centralizada na Direção Geral que se localiza na capital do país, Brasília e nos outros Estados não há um Departamento de Recursos Humanos para tratar de assuntos deste porte. O setor de Recursos Humanos não participa de perto do que realmente acontece nas agências do banco. Daí resulta a dificuldade dos funcionários de se reportarem ao Departamento de Recursos Humanos para ter informações e resolverem algum problema nesta área. E é em meio a este ambiente que a história de Carolina é relatada neste caso. Uma funcionária que sofre de assédio moral por parte da sua chefia e não sabe o que fazer e nem a quem recorrer.

No serviço público, que é o caso deste banco, o canal de discussão para este problema é pouco divulgado, restando ao funcionário somente o Sindicato dos Bancários como parte atuante para recorrer. Mas na maioria das vezes ele quer resolver a situação sem se expor além de não ter suporte para isto.

7.1. Palavras - Chaves

Assédio Moral, Gestão de Pessoas, chefia e serviço público.

8. OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

O objetivo deste estudo de caso é despertar nas pessoas que atuam no setor de Recursos Humanos das empresas soluções vinculadas a problemas de Assédio Moral, além de medidas preventivas. As empresas devem se preocupar com o ambiente de trabalho de seus funcionários e gestores, além de estarem sempre atentas ao que acontece no dia-a-dia deles na empresa. O interesse no combate ao assédio moral não deve ser só do trabalhador, mas também da empresa.

O empregador tem que ver que o seu maior patrimônio é o seu empregado e este tendo um bom ambiente de trabalho vai se sentir satisfeito, respeitado e conseqüentemente vai ter um melhor rendimento.

Os objetivos são desenvolver nos participantes:

- Ações educativas para os empregados e gestores sobre o assunto;
- A busca de estratégias para resolver situações semelhantes;
- Discussão sobre medidas preventivas para casos de assédio moral;

- Melhora na seleção dos gestores das empresas

9. FONTE DE DADOS

Este caso relata uma situação real ocorrida entre 2004 a 2006, e a fonte de dados foi o depoimento da própria funcionária, vítima do assédio moral. Todos os relatos são fidedignos à realidade que ocorreu. Foram adotados nomes fictícios para o caso relatado.

10. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

1. Que medidas preventivas podem ser feitas pelo RH da empresa para evitar o problema que ocorreu no caso de Carolina?
2. O que você sugere que seja feito com a Gerente deste Posto de Atendimento Bancário.
3. Se você estivesse no lugar da protagonista da história o que você faria para mudar esta situação?
4. Você como RH da empresa convocaria uma reunião com a diretoria para expor o problema e as soluções a serem tomadas?

ALTERNATIVAS DE RESPOSTAS

Em uma situação como a explicitada neste caso tanto a empresa como o empregado, vítima do assédio moral, saem perdendo.

A empresa devido ao clima pesado que se instala no ambiente de trabalho, que termina minando a motivação, a criatividade e a produtividade dos funcionários. Segundo Souza, 2011, “Somente em um ambiente livre e descontraído, com gestores competentes, sábios, felizes, amigos, parceiros e mestres, o melhor de cada funcionário pode ser obtido e potencializado ao máximo em benefício de toda a organização”.

Medidas preventivas para este caso seriam ministrar palestras sobre o assunto para os funcionários do banco no seu local de trabalho. Estas palestras teriam uma regularidade além de finalidade educativa. Como também material impresso para ser distribuído, onde consta o incentivo para denunciar casos de assédio na empresa. Visto que nem sempre a diretoria toma conhecimento de tudo que ocorre dentro da empresa.

Para os gestores seriam realizadas reuniões como os mesmos para expor situações de assédio moral ocorridas e suas conseqüências para a empresa, como o aumento do absenteísmo, os danos à imagem da empresa, a baixa de produtividade, já comentada anteriormente, além dos custos com processos judiciais e aumento nas despesas com plano de saúde dos trabalhadores. Também seriam ministradas palestras educativas para os gestores com a finalidade de esclarecer e eliminar qualquer tipo de assédio moral no ambiente de trabalho. A empresa ganha credibilidade diante de seus colaboradores e tem como retorno o bom relacionamento entre empregado e empregador. “Combater o Assédio Moral nas empresas é questão de inteligência” afirma Heloani, 2010. Como conseqüência os casos de doença no trabalho diminuirão, as empresas terão menos custos com planos de saúde e sua imagem não será maculada com processos trabalhistas. Além disto, a produtividade aumenta em um ambiente de trabalho onde existem respeito e valorização do trabalhador. Além do que é uma garantia constitucional manter ambiente adequado para o empregado, não é nenhum favor do empregador. Em seguida, outra sugestão seria uma orientação do RH para que a protagonista do caso procure o Sindicato da categoria para denunciar a situação e ter um amparo judicial. Logo depois, iria à Superintendência e comunicaria à diretoria o que estava

ocorrendo no Posto de Atendimento e solicitaria a transferência para outra unidade de trabalho. Pediria também sigilo do nome, como prevenção de futuros problemas com outros gerentes. Além disto, o encarregado do RH da empresa iria ao local de trabalho da empregada, vítima de assédio e aplicaria um questionário, tendo o cuidado de não identificar os funcionários. Segundo Souza, 2011, “Nunca é positivo essa confrontação, pois ninguém ou quase ninguém se sente à vontade para delatar uma gestão perversa, temendo que sua exposição venha a gerar uma perseguição e, na linha do tempo, o desligamento”. Depois das informações coletadas e confirmado o assédio, o empregado do RH do banco levaria o caso à diretoria para ser discutida a situação da empregada e sua transferência, além da situação da gestora assediadora. Deixar claro para a direção do banco a necessidade urgente de mudança na postura da gerente, como também no tratamento para com os funcionários, inclusive mostrando o risco de perda da função, caso não cumpra com o que será estabelecido pela diretoria.

REFERÊNCIAS

Além do depoimento foram feitas pesquisas em livros e publicações que tratam do assunto em questão:

FERRARI, Irany; MARTINS Rodrigues Melchíades. **Dano Moral: múltiplos Aspectos nas Relações de Trabalho**. 2. ed. São Paulo: LTR, 2006.

PACHECO, Mago Graciano de Rocha. **O assédio moral no trabalho: o elo mais fraco**. Coimbra: Almedina, 2007.

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras: a face oculta da tirania e do assédio moral nas empresas e o que fazer para acabar com essa prática devassadora**. 2. ed. Osasco: Novo Século, 2011.

Assédio moral – “Combater o assédio na empresa é questão de inteligência”, afirma psicólogo da FGV. **TRIBUNA BANCÁRIA**. Ceará. n. 1171, p. 4, dez. 2010.

Assédio moral nos locais de trabalho: saiba o que é e defenda-se. **Sindicato dos bancários de São Paulo, Osasco e Região**, São Paulo, 2006. disponível em: www.assediomoral.org.

Assédio moral – uma jornada de trabalho perigosa. **REVISTA CAROS AMIGOS**. São Paulo: ed. Casa Amarela, n. 179, p. 10-13, fev. 2012.

Vamos Combater este mal – Assédio Moral. **CARTILHA ASSÉDIO MORAL**. Sindicato dos Bancários do RN, Rio Grande do Norte, jun. 2010.