

**CASO PARA ENSINO EM GESTÃO DE PESSOAS:
Um Sonho Devastado Pelo Assédio Moral.**

AUTOR: Emerson Kaio da Costa Sales¹

ORIENTADORA: Prof^a. Msc. Ana Rosa Golveia Sobral da Câmara²

RESUMO

O trabalho a seguir mostra a história de um jovem recém-formado que como tantos outros jovens que se formam, entram para o quadro de funcionários de empresas e dão o melhor de si para que sejam reconhecidos e conseqüentemente cresçam dentro destas instituições e deslanchem em suas carreiras profissionais. Porém no caso de Gabriel, este empenho existente por sua parte incomodou o diretor executivo da empresa, que ao perceber o bom desempenho do jovem pode ter se sentido ameaçado em relação ao seu cargo talvez em um futuro próximo, passando assim a “desdenhar” e humilhar até mesmo perante outras pessoas o jovem, se tornando notório pelos demais funcionários um caso de assédio moral no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Assédio Moral; Políticas de Gestão de Pessoas; Ambiente de Trabalho.

1 – Emerson Kaio da Costa Sales, Bacharel em Turismo, emersonkaio@ig.com.br

2 – Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, Msc. em Eng. de Produção, anarosagsc.@gmail.com

ABSTRACT

The work below shows the story of a newly-formed that like so many other young people who graduate, go to the staff of enterprises and give their best in order to be recognized and consequently grow within these institutions and their careers deslanchem professionals. But in the case of Gabriel, the existing commitment on their part bothered the CEO of the company, realizing that the good performance of the young may have felt threatened in relation to its position perhaps in the near future, thus passing the "disdain" and humiliate others even before the young, becoming notorious for remaining employees a case of bullying in the workplace.

Keywords: Moral harassment; Policies Personnel Management; Desktop.

1. INTRODUÇÃO:

Poderia tratar-se de mais um caso de assédio moral, porém se trata do sonho de um jovem que tinha como meta trabalhar no setor Turístico, sonho este interrompido, ou melhor, devastado por um diretor executivo de uma empresa de turismo, talvez por se sentir ameaçado ou mesmo por ter um espírito destrutivo quando se refere ao sucesso dos seus subordinados.

Gabriel, um jovem determinado, onde até mesmo antes de se formar em Bacharel em Turismo já participava de eventos, feiras, palestras e mini-cursos que tinha relação com o tema, sempre atento, procurava encontrar na região do Seridó Potiguar algo para contribuir no sentido de aumentar seus conhecimentos no setor Turístico, desta forma passou alguns meses como voluntário na Sec. Mun. De Turismo de Caicó-RN.

Nascido na referida cidade, mas procurando outros horizontes não se intimidou quando sua mãe lhe fez uma surpresa. No ano de 2004, uma instituição privada de ensino fundamental e médio, consegue autorização do MEC e passa a ser também faculdade, tendo em sua lista de graduações o curso de Bacharelado em Turismo. Sabendo do sonho do filho, Dna. Maria Silva, professora aposentada inscreve o filho no vestibular da entidade, que obteve aprovação e passou a ser aluno do referido curso. Após quatro anos, Gabriel se formou Turismólogo e decide ir morar na capital, Natal-RN, cidade com maiores oportunidades.

Ao chegar à cidade foi à procura de emprego, e após algumas entrevistas consegue ser contratado pela *Natal Cooperativa de Turismo*, também conhecida pelo nome fantasia de **Natal Turismo**.

2. O CONTEXTO:

Gabriel Silva foi contratado em 01 de Julho de 2009 com um contrato temporário de três meses para realização de uma pesquisa para a **Natal Turismo** onde o intuito seria identificar Feiras de Negócios e Exposições, além de grandes

1 – Emerson Kaio da Costa Sales, Bacharel em Turismo, emersonkaio@ig.com.br

2 – Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara, Msc. em Eng. de Produção, anarosagsc.@gmail.com

Congressos a serem realizados em todo o Brasil para a criação de pacotes de viagens para os referidos eventos e assim serem oferecidos aos clientes da agência.

Prestes há completar dois meses que Gabriel estava trabalhando, o diretor executivo da agência em não concordar com a atitude de uma das funcionárias, a demite, ficando assim o cargo de Responsável Operacional em aberto.

No decorrer dos dias em observação a quem dos funcionários poderia assumir o cargo, o diretor percebe o empenho do então novato Gabriel e lhe oferece a vaga. O jovem mesmo surpreso por não esperar tal oportunidade, aceita e no dia 01 de Setembro de 2009 Gabriel assume o cargo e passa a ser registrado em sua Carteira Profissional de Trabalho como Assistente Administrativo – Setor Operacional, seu primeiro emprego registrado.

3. A NATAL TURISMO:

A **Natal Turismo** foi criada a partir da visão futurista de alguns donos de pousadas e hotéis de Natal, que enxergaram na cidade potencial turístico e achavam que a mesma precisaria de uma agência de viagens para enviar natalenses para o restante do Brasil e do mundo, assim como receber pessoas do Brasil e do mundo em Natal.

Em março de 1983 a agência foi aberta no estilo de cooperativa no bairro de Ponta Negra, local um pouco distante e quase desabitada naquela época. Com o passar do tempo a empresa cresceu, ganhou nome e se tornou conhecida na cidadee no estado e até em outros estados do Brasil, porém sempre teve na sua administração um grande problema. Por se tratar de uma cooperativa, sua administração sempre esteve nas mãos de um dosseus cooperados, que nem sempre tinham competência para exercer tal cargo, alguns deles chegando até a obter lucros questionáveis enquanto estiveram no cargo.

No ano 2000, já com 17 anos de existência, passados alguns desfalques, decidiram então contratar alguém de fora da cooperativa, alguém com pulso forte e que estivesse totalmente neutro. Foi aí que convidaram o Sr. João Dantas, recém-aposentado do cargo de diretor executivo regional nordeste de uma das maiores empresas de aviação civil do país, que aceitou prontamente e exerce o cargo até hoje.

4. AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS:

As políticas de Gestão de Pessoas utilizadas pelo Sr. João Dantas era principalmente o estilo centralizador, além de sempre administrar com “pulso firme” a **Natal Turismo** exigindo sempre comprometimento por parte de todos os colaboradores. Porém ele usava a técnica de “lapidar” a mão-de-obra da agência, contratava pessoas inexperientes com o intuito de “moldar” o colaborador de acordo com a necessidade da empresa.

A agência não possuía um setor de Recursos Humanos, então toda a parte de contratação, demissão bem como tudo que é relacionado ao referido setor de uma empresa era decidido pelo mesmo.

Sendo assim, sempre queria estar a par de tudo o que acontecia dentro da agência e com isso, se alguém fizesse algo que não o agradasse, era substituído por outro, tornando assim a rotatividade de colaboradores acima do recomendável.

5. GESTÃO: O FATOR HUMANO NO SETOR DE TRABALHO.

A História de Gabriel retrata a frequência e o descaso com que se vêm intensificando o abuso em relação ao assédio moral, na grande maioria das vezes, gestores que estão despreparados para assumir os referidos cargos são colocados lá sem nenhuma qualificação, simplesmente pela experiência de vivência “arcaica” em outras empresas.

Antigamente a gestão de pessoas era feita na base do “*Manda quem pode, obedece quem tem juízo*”, nos dias de hoje isso não é mais aceito.

6. O PROBLEMA:

Os oito primeiros meses de trabalho de Gabriel na agência seguiam em um ritmo bastante intenso, com a responsabilidade de gerenciar a mão-de-obra de serviços da empresa e também terceirizados, com cargas horárias que passavam das 08 horas/dia, além de plantões de incluíam geralmente os sábados e domingos e muitas vezes também feriados, mas apesar do cansaço físico e mental ele se sentia

realizado por estar inserido no ramo do turismo. A satisfação era tanta com seu trabalho que decidiu expandir seus conhecimentos sobre o assunto, e em fevereiro de 2010 se matriculou numa pós-graduação.

Com o ingresso na especialização, precisou chegar ao seu superior, Sr. João Dantas, e comunicar-lhe que a partir de então todas as quintas e sextas-feiras a cada quinze dias (dias de realizações das aulas) não poderia ultrapassar o horário das 18H. Horário que por sinal deveria ser o do término de sua jornada de trabalho todos os dias. O Sr. João era um chefe conhecido por ser imaleável e muito exigente, além de não gostar de ser contrariado.

Deste período em diante começaram a acontecer ocasiões desagradáveis envolvendo Gabriel e Sr. João, eram situações em que o seu superior parecia se mostrar desconfortável com a presença e atitudes do funcionário, talvez pelo fato de não ter gostado de ouvir que o mesmo precisaria sair em seu horário correto, e ter interpretado como uma espécie de recado, pois sempre revidava com frases ou palavras que o deixava triste e desmotivado. O clima no ambiente de trabalho foi ficando “pesado”, chegando ao ponto de ser percebido pelos demais colaboradores que logo foram saber de Gabriel o que havia ocorrido para tão mal estar no ambiente. Gabriel chegou a pensar que poderia ter se expressado mal ou que houvesse sido mal interpretado e tentou conversar novamente com o Sr. João que disse não ter mais o que conversar e que o certo é certo, e que o mesmo não precisaria passar um minuto a mais fora do seu horário em nenhum outro dia da semana.

Passados alguns dias, e cumprindo suas atividades e horários como de costume, inclusive excedendo a jornada de 08 horas diárias. O mal estar havia melhorado um pouco, até que certo dia, Gabriel se preparava para sair para seu horário de almoço por volta do meio-dia e ocorreu um imprevisto permitindo que o mesmo só conseguisse sair por volta das 14h. O Sr. João ao retornar do seu horário do almoço e não encontrando Gabriel não gostou do acontecido e o aguardou.

Ao retornar por volta das 15H 30MIN. Gabriel encontrou o Sr. João na recepção, que ao responder o boa tarde dado por Gabriel debochadamente perguntou na frente dos demais funcionários se o cochilo havia sido bom. Gabriel perguntou o porquê da pergunta? E logo ele respondeu: *“Para estar chegando a esta hora, o cochilo deve ter sido muito bom!”*. Gabriel se dirigiu ao seu superior e também na presença dos colegas de trabalho respondeu: *“Estou chegando agora*

*por ter saído às 14h. e fui ao banco sacar o cheque do meu pagamento". A partir desta data a convivência entre os dois foi ficando cada vez mais insustentável, mal havia comunicação entre superior e subordinado e quando haviaera sempre com tom de imposição por parte do Sr. João, até que em um dia em uma conversa entre os dois, Gabriel expos uma opinião sobre algo que deveria ser feito e Sr.João o interrompeu dizendo: *"Você não precisa me dizer o que tem que ser feito, pois eu sou o chefe e quem tem que dizer o que fazersou eu"*.Em outra ocasião ao chamar Gabriel para repreende-lo sobre algo que não aprovava, disse: *"Não sei para que te pago, você não sabe fazer nada!"*.*

Essas situações foram se tornando cada vez mais frequentes e sem motivos aparentes para que elas acontecessem, e para aumentar seu constrangimento, estas situações aconteciam também na presença dos demais funcionários da agência. Foi então que Gabriel percebeu que ele estava passando por assédio moral no seu ambiente de trabalho.

Totalmente desmotivado e sem nenhum interesse em continuar a trabalhar na **Natal Turismo**, Gabriel se fechava em seus pensamentos achando o quão azar teve em passar por isso em sua primeira experiência profissional e o que fazer sobre isso.

No dia sete de junho de 2010 ao chegar à agência, Gabriel solicita ao seu superior uma reunião com ele e todos os demais colaboradores. Naquele mesmo dia Sr. João após o retorno do almoço, por volta das 15h reúne todos os funcionários em sua sala e dá inicio a reunião com a seguinte frase: *"Estamos aqui para ouvir o que Gabriel tem de tão importante para nos dizer"*, e em seguida lhe passa a palavra.

Gabriel começa o agradecendo o fato de ter atendido ao seu pedido e a presença de todos, e esboça que o que tinha a dizer é que todos estavam cansados de trabalhar com alguém tão autoritário e centralizador, esboça opiniões sobre o diretor executivo e pede demissão por não concordar com acontecimentos dentro da empresa, e no dia 09 de Junho de 2010, Gabriel é desligado definitivamente do quadro de colaboradores da **Natal Turismo**.

7. NOTAS DE ENSINO:

7.1 Fontes de Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em meados de 2009 em uma agência de viagens. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevista com o gestor. Para preservar sua privacidade, os cooperados e o diretor executivo da empresa não autorizaram a divulgação do nome da empresa e da pessoa envolvida na sua gestão, sendo assim utilizados nomes fictícios.

7.2 Sugestões para Discussões do Caso:

Este caso pode ser lido em apenas 15min. em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em Administração e Gestão Estratégica de Pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: 1) uma breve explanação sobre comportamentos organizacionais e gestão de pessoas dentro das organizações; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) a exposição da temática e da situação pelo professor.

7.3 Objetivos Profissionais:

O sonho e a determinação de Gabriel têm como objetivo levar a reflexões sobre a problemática do comportamento humano no ambiente de trabalho, e é no local de trabalho que passamos a maior parte de nossas vidas. O assédio Moral é cada vez mais existente dentro das empresas e instituições do nosso país, e que em sua grande maioria são sucumbidos por receio, principalmente por parte dos subordinados que temem retaliações por parte dos seus empregadores e por suas influências existentes no mercado de suas localidades, ficando em sua grande

maioria quietos principalmente por precisarem dos seus empregos para o sustento próprio e/ou de suas famílias.

7.4 Alternativas para análise do Caso:

Está cada vez mais corriqueiro na vida cotidiana o assédio moral no ambiente profissional, “O assédio moral nas relações de trabalho é um dos problemas mais sérios enfrentados pela sociedade atual” (FERREIRA, 2004 apud NASCIMENTO 2011 p.13).

Algo que geralmente acontece e os assediados não sabem e que de acordo com NASCIMENTO (2011) é que o assédio moral pode ser subdividido em quatro formas de constrangimento: 1)Lesão à imagem; 2)Lesão à honra; 3)Lesão à intimidade que pode ser através de monitoramento eletrônico e revista de empregados e 4)Assédio sexual.

Ainda segundo NASCIMENTO (2011), existe três modalidades de assédio moral: o vertical, o horizontal e o misto, e em sua grande maioria o assédio acontece de forma vertical descendente, onde o superior hierárquico pratica contra o seu subordinado que é o caso acontecido com Gabriel.

Um dos principais motivos para o assédio moral descendente está na má qualificação dos gestores, que são colocados em seus cargos não pelas qualificações profissionais, mas sim pela experiência vivida em suas carreiras de mercado, e no ponto de vista de (CHIAVENATO 2010) o gestor bem preparado tem que saber lidar desde o recrutamento e seleção de pessoas passando pela orientação, avaliação do desempenho humano assim como o desempenho de pessoas e organizações e por fim chegar nas relações com os empregados.

8. QUESTÕES PARA DISCURSÕES:

1. Identifique os principais problemas acontecidos na gestão da Natal Turismo?
2. Tendo em vista os acontecimentos entre o Sr. João e Gabriel, o que o funcionário deve fazer? Continuar no emprego ou pedir demissão?

3. O funcionário independente de continuar ou não no emprego deve denunciar o seu superior aos cooperados?

REFERÊNCIAS

NASCIMENTO, Sônia Mascaró. **Assédio Moral**. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.