



FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
MBA EM GERÊNCIA DE PROJETOS

**A OCORRÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL NA GESTÃO DOS PRAZOS EM
PROJETOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)**

BERGSON FARLEY ARAÚJO COSTA

Aracaju, SE

2014

A OCORRÊNCIA DE ASSÉDIO MORAL NA GESTÃO DOS PRAZOS EM PROJETOS DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

BERGSON FARLEY ARAÚJO COSTA¹

RESUMO

O presente artigo, que tem por tema “A ocorrência de Assédio Moral na gestão dos prazos em projetos da área de Tecnologia da Informação (TI)”, aborda algumas das particularidades que permeiam a gestão do tempo no desenvolvimento de projetos, de modo especial os de TI. De maneira geral, o propósito do presente trabalho é atestar a ocorrência ou não de Assédio Moral na gestão dos prazos no desenvolvimento de projetos, com foco naqueles da área de Tecnologia da Informação (TI). Para tanto, o Assédio Moral foi conceituado e foram apresentados casos julgados pela Justiça do Trabalho, através dos quais a possibilidade de ocorrência dessa prática no contexto aqui estudado pode ser identificada. Paralelamente, foi caracterizado e tipificado esse tipo de assédio aos olhos da legislação e documentos normativos que versam sobre o tema. Buscou-se ainda conceituar e caracterizar a gestão de prazos na gestão de projetos, traçando o perfil básico de equipe e gestor de projeto de TI. A trajetória do presente estudo permitiu chegar às conclusões acerca da possibilidade de ocorrência de Assédio Moral na gestão desses projetos, apresentando ao final duas propostas, o Crashing e o Fast Tracking, para compensar o atraso no cronograma, neste caso decorrente da prática do assédio moral.

Palavras-Chave: Assédio Moral. Pessoas. Gestão de Prazo. Projetos. Tecnologia da Informação.

¹ Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE e pós graduando de MBA em Gerência de Projetos pela FANESE. Trabalho apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Gerência de Projetos.

1 INTRODUÇÃO

No trabalho em tela, que tem por tema “A ocorrência de Assédio Moral na gestão dos prazos em projetos da área de Tecnologia da Informação (TI)”, buscaremos estudar algumas das particularidades que permeiam a gestão do tempo no desenvolvimento de projetos, de modo especial os de TI, permitindo chegar à conclusões acerca da existência ou não de Assédio Moral na gestão desses projetos.

Além da motivação já mencionada em parágrafos anteriores, a escolha do tema se deu também devido à crescente discussão a respeito do assédio moral nas relações de trabalho, que objetivam humanizar essas relações, além da ausência de uma maior abordagem sobre o tema na legislação.

O terror psicológico, denominação também atribuída ao assédio moral, é “umbilicalmente ligado ao direito da personalidade (liberdade, imagem, honra, moral)”², tendo sido detectado na década de 80 pelo psicólogo alemão Heinz Leymann, e conceituado por ele como sendo:

A deliberada degradação das condições de trabalho através do estabelecimento de comunicações não éticas (abusivas), que se caracterizam pela repetição, por longo tempo, de um comportamento hostil de um superior ou colega(s) contra um indivíduo que apresenta, como reação, um quadro de miséria física, psicológica e social duradoura.³

Outrossim, estabelecendo uma conexão com o que se pretende focar neste estudo, equipes de projetos, de modo especial os de Tecnologia da Informação (TI), são em regra equipes que desempenham suas funções sob grande pressão, onde os prazos são mais rigorosamente potencializados. Conseqüentemente, o risco de assédio moral tona-se muito mais iminente.

De maneira geral, o propósito do presente trabalho é atestar a ocorrência ou não de Assédio Moral na gestão dos prazos em projetos, com foco naqueles da área de Tecnologia da Informação (TI), pelas razões e motivações já expostas.

Por conseguinte, buscaremos conceituar o Assédio Moral e apresentar casos julgados pela Justiça do Trabalho, através dos quais sua ocorrência possa ser identificada. Paralelamente, caracterizaremos e tipificaremos esse tipo de assédio aos olhos da legislação,

²RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2.ed. São Paulo: LTR: 2007, p. 56.

³ LEYMANN, Heinz *apud* TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O Assédio Moral no Trabalho**: Conceito, Causas e Efeitos, Liderança versus Assédio, Valoração do Dano e sua Prevenção. São Paulo: LTR: 2009, p. 18.

bem como de documentos normativos que versem sobre o que se apresenta. Por fim, buscaremos ainda conceituar e caracterizar a gestão de prazos na gestão de projetos, traçando o perfil básico de equipe e gestor de projeto de TI.

A metodologia que será adotada para o desenvolvimento do presente trabalho será a Pesquisa Bibliográfica, combinada com o Estudo de Caso. O método de abordagem será o indutivo, método que parte do particular para o geral, observando casos, neste estudo um julgado da justiça sobre o tema, e a partir deles concluindo para o geral. Ou seja, diante do que observarmos nos julgados, concluir sobre a ocorrência de Assédio Moral na gestão dos prazos de projetos, especialmente os de TI.

No tocante ao desenvolvimento do trabalho, inicialmente discorreremos sobre a conceituação do Assédio Moral numa perspectiva bibliográfica e legal. Com o objetivo de exemplificar a prática em estudo, apresentaremos casos reais, tipificados como assédio moral, apreciados pela Justiça do Trabalho. Em seguida conceituaremos de forma objetiva a gestão dos prazos em projetos, buscando elencar as características e habilidades básicas de um gestor de projetos.

Constada a existência do Assédio Moral na gestão dos prazos, serão apresentadas técnicas que venham a compensar o atraso ou que minimizem seus efeitos sobre o resultado do projeto. Por fim, apresentaremos uma conclusão sobre os achados pesquisados, de forma que nos permita constatar ou não a hipótese levantada.

2 CONTEXTO HISTÓRICO E CONCEITOS

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO

Como mencionado, ao assédio moral já foi atribuída a denominação “terror psicológico”, tendo sido observado na década de 80 pelo psicólogo alemão Heinz Leymann.

Todavia, os estudos sobre o assédio moral já havia se iniciado anteriormente por Konrad Lorenz em 1963, um etologista austríaco que estudou o comportamento de animais de pequeno porte ao terem seu território invadido por animais maiores. Diante dessa situação os animais menores reagiram agressivamente, reunidos em grupo, para expurgar os invasores.

Nos anos 80, Heinz Leymann, apresentou seus estudos e seu conceito de assédio moral, e ao final da década de 90 surgiu uma das obras mais comentadas sobre o tema, o livro “Assédio Moral, a violência perversa do cotidiano”, de autoria de Marie-France Hirigoyen. O livro aponta relatos de casos reais, perfis de vítimas, de assediadores, as condutas mais utilizadas, as consequências para a vítima e os reais objetivos dos agressores.

Já no Brasil, observamos que os estudos com força mais expressiva foram apresentados no ano de 2000, por Margarida Barreto em sua tese de mestrado na PUC/SP, intitulada “Uma jornada de humilhações”.

A juíza Márcia Novaes Guedes, também estudou o tema e conclui que o assédio moral existe desde o início da vida em sociedade e pode levar a vítima à enfermidade ou até a morte. Seus estudos culminaram na obra “Terror psicológico no Trabalho”.

Contudo, diante do que estudamos foi possível observar que ainda são poucos os avanços bibliográficos, bem como na nossa legislação, concernentes ao tema em apreço, como observaremos a seguir.

2.2 CONCEITO

O assédio moral é uma conduta que viola o princípio maior da nossa Constituição Federal, o da dignidade humana. A novidade envolvendo o tema consiste em sua intensidade, gravidade, amplitude e banalização e não em sua ocorrência.

Mesmo quase não existindo legislação específica que aborde o assédio moral, encontramos na Lei Municipal nº 13.288 do ano de 2002, de São Paulo/SP, que traz um conceito para o assédio moral:

Todo tipo de ação, gesto ou palavra que atinja, pela repetição, a autoestima e a segurança de um indivíduo, fazendo-o duvidar de si e de sua competência, implicando em dano ao ambiente de trabalho, à evolução da carreira profissional ou à estabilidade do vínculo empregatício do funcionário, tais como: marcar tarefas com prazos impossíveis; passar alguém de uma área de responsabilidades para funções triviais; tomar créditos de ideias de outros; ignorar ou excluir um funcionário só se dirigindo a ele através de terceiros; sonegar informações de forma insistente; espalhar rumores maliciosos; criticar com persistência; subestimar esforços.⁴

De modo geral, o assédio moral no ambiente de trabalho pode ser definido como reiteradas agressões psicológicas que se expressam através de gestos, atitudes, piadas, que objetivam desestabilizar emocionalmente a vítima.

Observamos que o que se tem como característica, ou como marca em todos os relatos de assédio moral, é a caracterização da conduta como repetitiva. O assédio moral pode manifestar-se de diversos modos, perfis, mas sempre prolongadamente, reiteradamente. Uma situação isolada não carrega subsídios suficientes para enquadrá-la como assédio moral.

Uma prática ofensiva cometida uma única vez, como uma reclamação humilhante de um superior, não caracteriza assédio moral. Faz-se essencial que as práticas agressivas sejam realizadas durante a jornada de trabalho, pois não podemos confundi-las com questões pessoais e pontuais que eventualmente podem ocorrer.

O agressor exterioriza sua conduta que leva ao assédio moral através de agressões verbais, comportamentos obsessivos, humilhações públicas e privadas, amedrontamento, ironias, sarcasmos, coações, difamações, exigência de tarefas degradantes ou do cumprimento de metas inatingíveis, dentre outros modos.

O site www.assediomoral.org.br⁵ nos apresenta a seguinte definição:

A exposição dos trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras, repetitivas e prolongadas durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções, sendo mais comum em relações hierárquicas autoritárias, onde predominam condutas negativas, relações desumanas e aéticas de longa duração, de um ou mais chefes dirigida a um subordinado, desestabilizando a relação da vítima com o ambiente de trabalho e a organização.⁶

⁴QUADROS, Cármemet al (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho 2014.

⁵QUADROS, Cármemet al (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho 2014.

⁶QUADROS, Cármemet al (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho 2014.

São práticas reiteradas porque repetir é uma forma de fazer lembrar e o assediador pretende ainda que a vítima acredite nas ofensas que ele profere, tomando-as como verdades, uma vez que a vítima passa a crer no que lhe é imposto e a duvidar de sua capacidade. Assim, o assédio moral institui-se, pois alcança seu objetivo, causando prejuízos ao assediado.

Para Regina Célia Pezzuto Rufino:

As condutas, que transgridem ou usurpam a dignidade de forma reiterada e vexatória, caracterizam o assédio moral, acarretando a violação dos direitos primordiais da pessoa, interferindo, inclusive, em seu comportamento, em sua autoestima, gerando prejuízos para a vítima e para toda a sociedade.⁷

Essas práticas chegam até a eliminar o senso crítico e a visão de realidade da vítima, que tomam as agressões como verdades como já fora dito, ainda que inconscientemente, fazendo com que ela perca a possibilidade de revidar a agressão. A omissão das vítimas e de testemunhas pode também estar relacionada ao medo de perder seu posto de trabalho, medo da demissão, momento em que ele próprio coloca em cheque suas potencialidades.

2.2.1 Caracterização e tipificação legal

De acordo com Marie-France, existem dois aspectos a serem observados que podem levar a detectar a prática do assédio moral, sejam eles o abuso de poder e a conduta perversa. Este último aparece nos primeiros momentos, através de brincadeiras, contudo, as situações vão se repetindo e fortificando, tornam-se habituais e acabam por deixar a vítima intimidada, acuada e com sentimento de inferioridade.

A perversidade reside no fato de que o trabalhador não percebe, na maioria das vezes, que está sendo assediado, acreditando nas ofensas e agressões, e o pior, que é responsável pelo que acontece.

O abuso de poder é cometido através de condutas diretas e por isso é mais difícil de ser aceito pelos trabalhadores. De acordo com Marie-France:

A agressão, no caso, é clara: é um superior hierárquico que esmaga seus subordinados com seu poder. [...] A pretexto de manter o bom andamento da empresa, tudo se justifica: horários prolongados, que não se podem sequer negociar, sobrecarga de trabalho dita urgente, exigências descabidas.⁸

⁷RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2.ed. São Paulo: LTR: 2007, p. 41.

⁸HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: A violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil: 2008, p. 82.

A prática do assédio moral desrespeita vários direitos do empregado, dentre os quais: direito à integridade moral, ao tratamento igualitário, à dignidade da pessoa humana, à proteção da saúde física e mental e o direito ao próprio trabalho.

Analisando objetivamente, os direitos individuais são vantagens prescritas na Constituição Federal. A dignidade humana é o direito máximo, supremo, de valor moral, ético e espiritual intangível. A dignidade da pessoa humana serve como mola de propulsão, dela extrai-se o respeito à integridade física e psíquica das pessoas, a existência de pressupostos mínimos para que se possa viver e o respeito pelas condições fundamentais de liberdade e igualdade.

Merecem ainda destaque, não menos importantes que os direitos já mencionados, os direitos sociais, previstos no artigo 6º da Constituição Federal, direitos esses que quando gozados levam à concretização da isonomia e a adequadas condições de vida, que também concorrem para a conquista da dignidade humana.

De acordo com o artigo 6º da CF/88, são direitos sociais: a educação, saúde, trabalho, moradia, lazer, segurança, previdência social, proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados.

Portanto, podemos observar que a dignidade humana é pilar do ordenamento jurídico que é estruturado nas garantias sociais, onde o direito ao trabalho é encontrado. Incontestavelmente a Constituição Federal tem como pressupostos o valor social do trabalho e a dignidade humana inscritos em seu art. 1º. A transgressão destes direitos é ato ilícito que deve ser punido.

Observamos então, que a prática do assédio moral configura um desrespeito a um direito que é próprio do ser humano, garantido constitucionalmente. Quando alguém no ambiente de trabalho comete qualquer prática de assédio, viola nitidamente os direitos em tela.

A ausência de legislação específica para o fenômeno em estudo nos fez alicerçar a tipificação legal, até então, com os direitos fundamentais que estão previstos em nossa Constituição.

Por outro lado, essa ausência não impossibilita o acolhimento pela justiça, em especial a do Trabalho, de pedidos de indenização à vítima que sofra assédio moral. A Constituição Federal em seu artigo 5º assegura o direito à reparação por danos morais.

O assédio moral ainda não é tipificado na legislação brasileira como crime, de forma clara e objetiva. Tampouco possui dispositivo na legislação trabalhista com esta denominação. O artigo 483 da CLT prevê hipóteses que se enquadram como assédio moral, mas não as denominam assim.

Existem algumas propostas de alteração do Código Penal em tramitação, a exemplo de um projeto de autoria do então Deputado Marcos Jesus. Com a aprovação e sanção deste projeto, o assédio moral passaria a ser tipificado como crime, sendo o ato de desqualificar reiteradamente por palavras, gestos ou atitudes o empregado ou servidor público em função de vínculo hierárquico. A pena prevista seria de detenção de três meses a um ano, além de multa. Este é o Projeto de Lei nº 4.742, de 2001⁹.

Concomitantemente, existem ainda cerca de 60 outros projetos que tipificariam o assédio moral, tramitando no âmbito federal, estadual e municipal.

Destaca-se o Projeto Nº 6.161/2002, de autoria do então Dep. Inácio Arruda e outros:

Altera dispositivos da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, que "regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências", e institui o CADASTRO NACIONAL DE PROTEÇÃO CONTRA A COAÇÃO MORAL NO EMPREGO.¹⁰

A transformação desse instrumento em Lei, e de tantos outros que tramitam em várias esferas, seria de extrema importância para o judiciário na prevenção e combate do assédio moral, visto que, com a sanção desse projeto, por exemplo, uma vez comprovadas as práticas de coação moral dentro do ambiente de trabalho, as empresas ficariam impedidas de participar de licitações promovidas pela Administração Pública.

⁹QUADROS, Cármem. ET AL (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho 2014.

¹⁰QUADROS, Cármem. ET AL (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho 2014.

3 CASOS JULGADOS E O POSICIONAMENTO DO TST

O Tribunal Superior do Trabalho publicou em 03 de novembro de 2012, uma matéria onde destacou que apesar de se tratar de fenômenos recentes, os assédios moral e sexual no local de trabalho estão muito presentes e que as vítimas, na maioria dos casos, são mulheres. Dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT) indicam que 52% das mulheres economicamente ativas já foram assediadas sexualmente.¹¹

Talvez pela ausência de legislação específica que tipifique como crime o assédio moral, o Tribunal Superior do Trabalho vem dando diferentes desenhos às suas decisões sobre o tema, conforme apresentado a seguir, através de um resumo de matérias obtidas no site do Tribunal Superior do Trabalho:

Banco Santander (Brasil) S/A foi condenado ao pagamento de indenização por dano moral a uma empregada gaúcha que foi assediada moralmente pelos chefes, ao lhe cobrar metas excessivas, usando palavras e expressões constrangedoras e humilhantes. A Sétima Turma do Tribunal Superior do Trabalho considerou desproporcional o valor da indenização de R\$ 20 mil, arbitrado pelo TRT da 4ª Região e o majorou para R\$ 100 mil.¹²

Chamado de verme pelos superiores, um ajudante de pedreiro garantiu na Justiça do Trabalho uma indenização por danos morais de R\$ 7 mil pelos insultos sofridos. Os fundamentos da decisão, tomada pelo Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (SP), foram mantidos pela Terceira Turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST) que negou provimento ao agravo de instrumento interposto pela empresa empregadora. Na ação inicial, o trabalhador alegou que sofreu muitos transtornos durante os seis meses que ficou no emprego. Entre eles, xingamentos "pesados" dos superiores e revistas íntimas no horário de entrada e saída.¹³

A empresa paulista Companhia Müller de Bebidas conseguiu no Tribunal Superior do Trabalho reduzir o valor da indenização que deveria pagar a um ex-empregado vítima de assédio moral. A Primeira Turma entendeu que, embora indiscutível o prejuízo moral sofrido pelo trabalhador, a quantia estabelecida foi elevada. O Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (Campinas) havia mantido o valor de R\$ 200 mil fixado em sentença, mas a empresa recorreu ao TST para ver reduzida a quantia. Para a companhia, o valor da indenização foi desproporcional ao dano causado ao empregado, extrapolando o bom senso e a razoabilidade. Segundo relatado, o empregado foi isolado do ambiente de trabalho e mantido em ociosidade

¹¹ BRASIL. A mulher está mais sujeita ao assédio moral em todas as carreiras. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/home?p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=3007936&_15_version=1.5>. Acesso em junho de 2014.

¹² Ministros aumentam pra R\$100 mil condenação do Santander por assédio moral. Referente ao processo nº RR - 506-65.2010.5.04.0332.

¹³ Trabalhador chamado de “verme” consegue indenização por dano moral. Referente ao processo nº AIRR - 236-68.2010.5.15.0127.

pela empresa, e tal situação, reconhecida como assédio moral, teria abalado sua saúde, autoestima e imagem perante os colegas.¹⁴

A Ricardo Eletro Divinópolis Ltda. foi condenada a indenizar em R\$ 30 mil por dano moral um vendedor vítima de ofensas homofóbicas cometidas por um gerente de vendas de uma das lojas da rede, em Vitória (ES). A decisão unânime da Sexta Turma do Tribunal Superior do Trabalho de negar provimento a agravo da empresa confirmou a condenação imposta pela Justiça do Trabalho da 17ª Região (ES): além da indenização, a loja deverá arcar, durante um ano, com pagamentos mensais de R\$ 250 para auxiliar o vendedor na compra de medicamentos para tratamento de depressão.¹⁵

Assim, sem deixar de ressaltar a atitude louvável da Corte do Trabalho em relação à tipificação do assédio moral como crime, ainda que indiretamente e mesmo na ausência de legislação específica, observamos uma disparidade no que se refere às sentenças e acórdãos proferidos pela justiça, principalmente no tocante aos valores das indenizações. Fato que nos leva a constatar mais uma vez que na luta pelo combate dessa prática, a prevenção é o melhor terapêutica.

¹⁴ TST reduz valor da condenação por assédio [moral para empresa de bebidas](#). Referente ao processo nº RR-153140-22.2005.5.15.0136.

¹⁵ [Ricardo Eletro é condenada por conduta homofóbica de gerente](#). Referente ao processo nº AIRR-64100-89.2010.5.17.0009.

4 A GESTÃO DE PRAZOS EM PROJETOS E CARACTERÍSTICAS DA EQUIPE

Gerenciar projetos significa, entre outras palavras, coordenar uma série de atividades que converjam para o alcance de um determinado objetivo, o objetivo de um grupo de interessados.

A área de gerenciamento de projetos é uma área extremamente complexa, de modo especial os projetos de Tecnologia da Informação (TI). Um projeto de desenvolvimento de software, por exemplo, fica constantemente vulnerável a uma série de fatores que podem comprometer o seu sucesso.

Para trabalhar essa complexidade e conseguir atingir o sucesso no projeto, foram desenvolvidas algumas metodologias e técnicas, reconhecidas mundialmente. Uma metodologia que merece destaque é o Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK, utilizado como base pelo Project Management Institute (PMI), que é um guia que apresenta boas práticas de gestão de projetos.

Segundo o guia PMBOK (PMI, 2008) projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

O PMBOK sugere que o gerenciamento de projetos seja baseado em nove áreas de conhecimento, que são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.

O gerenciamento de tempo, ou prazo, que é nosso foco no presente estudo, diz respeito ao estabelecimento de um cronograma para execução do projeto, através do qual são organizadas as atividades e os recursos, de maneira cronológica. Logo percebemos, desde a motivação pela escolha do tema apreço, que esta área é uma das mais críticas no desenvolvimento de projetos de TI. Isso porque os clientes buscam soluções em prazos muito curtos. Dessa forma os atrasos podem levar o projeto ao fracasso.

4.1 EQUIPES DE PROJETOS

Dentre os fatores já citados que podem comprometer o sucesso de um projeto, podemos destacar desde os aspectos técnicos, como linguagens e métodos de desenvolvimento, até a composição de uma boa equipe que compreende, inclusive, a seleção de um bom gerente de projetos.

Como já mencionado anteriormente, um dos capítulos do PMBOK é inteiramente destinado ao gerenciamento dos recursos humanos do projeto, que se bem aplicado inclui os processos necessários para fazer o uso mais eficaz das pessoas envolvidas com o projeto.

De acordo com o que já fora apresentado, podemos concluir desde já que a tarefa de gerenciar equipes de projetos de TI não é nada fácil, de modo especial no tocante ao gerenciamento das equipes em relação aos prazos. Dois fatores em especial podem justificar a dificuldade constatada: o primeiro diz respeito ao fato das equipes serem muito dinâmicas e, conseqüentemente, seus membros estarem em constante processo de mudança; enquanto o segundo reside na hipótese de talvez somente o gerente do projeto enxergar sua equipe como uma estrutura única, que converge para um só produto final. (Frame, 1994).

Meredith (2000) relacionou algumas das características que um bom gerente de projetos deve possuir, o que naturalmente se estende aos gerentes de projetos de TI. São elas: forte base tecnológica, maturidade individual, grande disponibilidade, bom relacionamento com a alta direção da empresa, ser capaz de manter a equipe motivada e ter trabalhado em diferentes departamentos da empresa.

Para Kerzner (2001) uma lista bem mais completa de atributos de um gerente de projetos deve ser considerada: flexibilidade e adaptabilidade, preferência por iniciativa e liderança, agressividade, confiança, persuasão e fluência verbal, ambição e pró-atividade, efetividade como comunicador e integrador, variedade de interesses pessoais, entusiasmo, imaginação e espontaneidade, habilidade em balancear soluções técnicas com as variáveis de tempo, custo e fatores humanos, ser bem organizado e disciplinado, ser um generalista em lugar de um especialista, habilidade para dedicar a maioria de seu tempo para planejamento e controle, habilidade para identificar problemas, capacidade de tomar decisões e habilidade para balancear o uso do tempo.

Outra abordagem interessante de Meredith (2000) diz respeito a um apanhado sobre os principais atributos que um membro efetivo de uma equipe de desenvolvimento de projetos deve ter, quais sejam os mais comuns: habilidades técnicas de alta qualidade, sensibilidade política, forte orientação à solução de problemas e alta capacidade de auto-motivação.

5 PROPOSTA

Como já mencionado anteriormente, o gerenciamento de prazos é uma área do gerenciamento de projetos revestida de melindres, o que exige naturalmente especial atenção no trato e controle do cronograma. Mesmo com um planejamento bem feito, são inúmeros os fatores que podem vir a influenciar e, conseqüentemente, dificultar sua execução. Projetos atrasados podem levar não somente a perdas financeiras, insatisfação do cliente, mas também a um comprometimento da imagem da marca.

Os fatores que podem comprometer os prazos dos projetos podem estar relacionados, sem prejuízo de outros fatores: a um tempo inicial superestimado para cada demanda, quando os gestores deixam de considerar riscos previsíveis que podem influenciar negativamente no cronograma; à necessidades de revisões de escopo; realocação de recursos; e desmotivação de colaboradores que pode, inclusive, ser conseqüência de atos que configurem o Assédio Moral, foco do presente estudo.

Caso os fatores supra citados, ou outros supervenientes, venham a provocar atraso no desenvolvimento do projeto, faz-se necessária a adoção de técnicas ou estratégias que permitam recuperar o tempo perdido de modo que o resultado final do projeto não fique comprometido ou que, no mínimo, esses impactos possam ser reduzidos.

Dentre as estratégias que podem ser utilizadas, destacam-se duas que a depender da natureza do projeto poderão ser utilizadas conjunto ou isoladamente, são elas o Crashing e o Fast Tracking, como seguem:

5.1 CRASHING:

É um processo através do qual se busca um ajuste de custos com foco na compressão do cronograma, tentando assim reduzir a duração do projeto, o que quase sempre é viabilizado somente com aumento dos recursos alocados.

As principais abordagens dessa técnica são: revisão das questões de produtividade de recursos no dado momento a fim de torná-los mais eficientes, alocar novos recursos para acelerar os processos e avaliar alternativas disponíveis.

Os riscos envolvidos na adoção Crashing são: o aumento dos recursos, materiais e humanos, e o risco de uma diminuição da qualidade da entrega, tendo em vista a aceleração dos processos que reduz o tempo de teste e, se necessário, de aperfeiçoamento.

5.2 FAST TRACKING:

É uma prática utilizada por gerente de projetos que tem como pressuposto a realização simultânea de atividades que inicialmente foram planejadas para serem executadas separadamente, entregando-as em um tempo menor. Contudo, a que se ressaltar que nem todas as tarefas podem entrar no Fast Tracking, tendo em vista as peculiaridades de cada uma, o que impossibilita a realização em paralelo.

Esta é uma prática vantajosa quando pensada como tática de manutenção do projeto no prazo para compensar atrasos, promovendo a satisfação do cliente por ter recebido o projeto no prazo estipulado. Considerando ainda que dificilmente exigirá o emprego de novos recursos.

Contudo, algumas desvantagens devem ser consideradas, como: possibilidade de gerar a necessidade de refazer tarefas por terem sido concluídas erroneamente, poderá causar perda de recursos e/ou atrasar ainda mais a o projeto.

Para se decidir sobre quais as atividades poderão ser objeto do Fast Tracking, é necessário que se leve em consideração a integridade geral do projeto, prezando sempre pela qualidade do projeto.

5.3 PRÁTICA A SER ADOTADA:

A escolha pela melhor prática em caso de atraso no cronograma do projeto deve ser precedida de uma análise criteriosa, de forma que a opção pelo Fast Tracking ou pelo Crashing, ou ainda pelos dois, conduza o projeto a um caminho que traga menor impacto.

A opção pelo Crashing, por exemplo, deve levar em conta os impactos que a injeção de novos recursos, tanto materiais quanto humanos, trará ao orçamento final do projeto, tendo em vista que os benefícios do cumprimento do prazo poderão ser sobrepostos pelos dispêndios financeiros.

Já a análise pela escolha do Fast Tracking, como já mencionado, deve girar em torno principalmente da qualidade das entregas a serem feitas e, conseqüentemente, a entrega final. A aplicação dessa técnica, se mal avaliada, poderá levar à necessidade de refazer tarefas, levando à perda de recursos e conseqüente atraso, além do que se tentou corrigir.

Dessa forma, percebe-se que não existe um modelo ou padrão para adoção de uma das práticas. A escolha dependerá das particularidades de cada projeto, ou seja, da natureza de cada tarefa, do objeto do projeto, entre outras.

6 CONCLUSÃO

Inicialmente, é de extrema importância ressaltar o quanto o tema aqui estudado é vasto, podendo direcionar o estudo para várias vertentes e fontes de pesquisa, principalmente pelo fato do assédio moral nas relações de trabalho ainda ser carente de tipificação legal e de publicações bibliográficas específicas.

Constatamos através dos estudos bibliográficos até aqui delineados, bem como através dos casos apresentados no item “3”, que na busca pelo cumprimento dos prazos definidos em cronograma, o gerente de projetos de TI incorre muitas vezes no estabelecimento de metas abusivas e inatingíveis ou mesmo na adoção de posturas comportamentais danosas aos seus liderados.

Ademais, em decorrência da pressão psicológica vivenciada pela equipe na rotina de execução de um de um projeto de TI, principalmente no que diz respeito aos prazos a serem cumpridos, o estresse é uma constante entre todos os seus membros, inclusive o gerente.

Em função dessas características, tendo quase sempre como agravante o fator prazo, foi possível observar que o gerente de projeto de TI estará constantemente sujeito a adoção de condutas que se praticadas reiteradamente poderão, sem dúvida alguma, caracterizar prática de assédio moral na relação de trabalho estabelecida.

Dentre as principais condutas tratadas no parágrafo anterior podemos destacar, sem prejuízo das já mencionadas: fragilizar, ridicularizar e inferiorizar o membro da equipe diante de seus pares; responsabilizá-lo publicamente; desestabilizá-lo emocionalmente e publicamente; adotar meios para livrar-se da vítima, que poderá ser forçada a pedir demissão ou é ser demitida sob a alegação de insubordinação; e, sem excluir outras possibilidades, impor sua autoridade ao coletivo para aumentar a produtividade.

Através do presente estudo, que compreende a pesquisa bibliográfica e a apreciação dos casos apresentados, foi possível constatar o inevitável risco de ocorrência de assédio moral nas relações de trabalho de uma equipe de projetos de TI.

Dessa forma, constatado o atraso no cronograma decorrente dos mais diversos fatores, em especial do assédio moral aqui estudado, o gerente do projeto deverá utilizar-se de práticas, a exemplo do Fast Tracking e do Crashing, que levem à compensação desse atraso ou que no mínimo diminuam os impactos sobre o resultado final.

THE OCCURRENCE OF HARASSMENT IN THE MANAGEMENT OF PROJECTS IN TERMS OF THE AREA OF INFORMATION TECHNOLOGY (IT)

ABSTRACT

This article, which has the theme "The occurrence of Moral Harassment in the management of projects in terms of the area of Information Technology (IT)", addresses some of the characteristics that underlie the management of time in project development, especially the IT. In general, the purpose of this paper is to certify the occurrence of Moral Harassment in managing time in project development, focusing on those from the area of Information Technology (IT). To do so, Psychological Harassment was conceptualized and cases tried by the Labour Court, whereby the possibility of occurrence of this practice in the context studied here could be identified were presented. In parallel, was characterized and typified this kind of harassment in the eyes of legislation and normative documents that deal with the topic. We sought to further conceptualize and characterize the management of deadlines in project management, tracing the basic profile of the team and IT project manager. The trajectory of this study allowed to reach conclusions about the possibility of Moral Harassment in managing such projects, presenting two proposals to end the Crashing and Fast Tracking to compensate for the delay in the schedule, in this case arising from the practice of bullying .

Keywords: Moral Harassment. People. Management Period. Projects. Information Technology.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm>. Acesso junho de 2014.

_____. **LEI Nº5.869 de 1973**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm>. Acesso junho de 2014.

_____. A mulher está mais sujeita ao assédio moral em todas as carreiras. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/home?p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=3007936&_15_version=1.5>. Acesso em junho de 2014.

_____. Ministros aumentam pra R\$100 mil condenação do Santander por assédio moral. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Brasília, 27 de novembro de 2012. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/home?p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=3298560&_15_version=1.5>. Acesso em junho de 2014.

_____. Trabalhador chamado de “verme” consegue indenização por dano moral. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Brasília, 21 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/home?p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=3723345&_15_version=1.0>. Acesso em junho de 2014.

_____. **Ricardo Eletro é condenada por conduta homofóbica de gerente**. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Brasília. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/home?p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=2154378&_15_version=1.3>. Acesso em junho de 2014.

_____. **TST reduz valor da condenação por assédio moral para empresa de bebidas**. **Tribunal Superior do Trabalho**. Secretaria de Comunicação Social. Brasília, 01 de março de 2012. Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/home?>>

[p_p_id=15&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_15_struts_action=%2Fjournal%2Fview_article&_15_groupId=10157&_15_articleId=1053977&_15_version=1.0](#)>. Acesso em junho de 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: A violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil: 2008.

_____. **Mal-Estar no Trabalho**: Redefinindo o Assédio Moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil: 2005.

NÓBREGA, Fabiana Coelho Gomes. **Assédio Moral no Trabalho**. 62f. (Monografia Graduação em Bacharelado em Administração). Instituto Camillo Filho, Teresina: mimeografada, 2004.

QUADROS, Cármet al (Coord.). **Assédio Moral no Trabalho**. Disponível em: <www.assediomoral.org.br>. Acesso em junho de 2014.

RUFINO, Regina Célia Pezzuto. **Assédio Moral no Âmbito da Empresa**. 2. ed. São Paulo: LTR: 2007.

TEIXEIRA, João Luís Vieira. **O Assédio Moral no Trabalho**: Conceito, Causas e Efeitos, Liderança versus Assédio, Valoração do Dano e sua Prevenção. São Paulo: LTR: 2009.

Frame, J. D. **The New Project Management** – Tools for an Age of Rapid Change, Corporate Reengineering, and Other Business Realities. São Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

Kerzner, H. **Project Management** – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Nova York: John Wiley & Sons, 2001.

Meredith, J. R. ; Mantel Jr, S. J. **Project Management a managerial Approach**, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1995.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. GUIA PMBOK® 4ª. Ed – EUA: Project Management Institute, 2008.

MULCAHY, Rita. **PMP Exam Prep**: accelerated learning to pass PMI's PMP exam - on your first try. 5th ed. United States of America: RMC Publications, 2005. 443 p. ISBN 1932735003(broch.).