

Centro Paula Souza

Etec de Cubatão

Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio

Assédio moral e Empresas Familiares: O Papel do *Compliance* na Gestão Ética

Amanda Moura Bernardo¹

Barbara Nazareth Batista²

Giovanna de Almeida Oliveira³

Kauan Simão Silva Candido⁴

Letícia Ramos Cavalcante⁵

Resumo: No atual mercado das organizações comerciais, é nítida a necessidade social que se mantém no ambiente laboral de atos destrutivos que configuram o assédio moral. Portanto, se faz necessário que novos processos administrativos sejam desenvolvidos para enfrentar esse desafio. Observando o cenário das instituições brasileiras, percebe-se a crescente adoção de medidas administrativas voltadas ao *compliance*, que busca promover a conformidade ética e contribuir para a humanização do trabalho. O presente estudo aborda os benefícios do *compliance* para a gestão ética, com foco na redução de episódios de assédio moral em empresas familiares, visto que esse tipo de empresa é mais propenso a ter conflitos devido à presença de laços afetivos entre membros da organização. A pesquisa utiliza um estudo de caso para compreender a realidade do cotidiano de empresas familiares e identificar a necessidade da implementação de um código de conduta eficaz. A análise dos dados confirma a possibilidade de ocorrer conflitos entre membros familiares resultando em impactos para a empresa como um todo. Os resultados obtidos demonstram que a implementação do *compliance* promove

¹ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – amanda.bernardo01@etec.sp.gov.br

² Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – barbara.batista6@etec.sp.gov.br

³ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – giovanna.oliveira289@etec.sp.gov.br

⁴ Aluno do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – kauan.candido01@etec.sp.gov.br

⁵ Aluna do Curso Técnico em Administração Integrado ao Ensino Médio, na Etec de Cubatão – leticia.cavalcante7@etec.sp.gov.br

melhorias para esse tipo de organização, colaborando para a melhoria do clima organizacional e nas relações interpessoais.

Palavras-chave: *Compliance*. Gestão de Pessoas. Empresa Familiar. Assédio Moral. Administração.

Abstract:

In the current market of commercial organizations, there is a clear social need to address destructive behaviors in the workplace that constitute moral harassment. Therefore, it is essential to develop new administrative processes to handle this challenge. Observing the scenerio of Brazilian institutions, there is an increasing adoption of administrative measures focused on compliance, which aims to promote ethical conformity and contribute to the humanization of work. The present study adresses the benefits of compliance for ethical management, with a focus on reducing incidents of moral harassment in family businesses, as this type of organization is more inclined to conflicts due to the presence of emotional bonds among its members. The research employs a case study to understand the daily realities of family businesses and identify the need for implementing an effective code of conduct. The data analysis confirms the possibility of conflicts among family members, leading to impacts on the company as a whole. The results demonstrate that implementing compliance measures contribute to improvements in this type of organization, enhancing the organizational climate and interpersonal relationships

Key-words: Compliance. Personnel Management. Familly Bussiness. Moral Harassment. Management.

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a expansão do capitalismo consolidaram a ideia de meritocracia, baseada na crença de que o sucesso se alcança pelo mérito e esforço individual, abrindo brechas para a exploração do trabalhador e do assédio moral no espaço corporativo.

Para Hirigoyen (2008, apud BORGES; PEREIRA, 2015.), o assédio moral é um fenômeno destruidor no ambiente de trabalho, podendo gerar malefícios tanto para a empresa, quanto para o colaborador. Quanto àqueles, em relação ao funcionário; a pressão psicológica, o abuso de poder e a comunicação violenta são situações comuns de um ambiente de trabalho conturbado. Já no campo institucional, os cenários que se destacam são: a falta de produtividade, rotatividade de funcionários e a conhecida “má fama”, podendo afetar de forma

significativa a imagem da empresa. Um tipo de empresa que está inclinada a ter problemas, como o apresentado, é a empresa familiar.

O SEBRAE (Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas), no ano de 2022, publicou que o vínculo afetivo dificulta a separação entre emoção e razão, o que pode aumentar a complexidade dos conflitos. Além disso, são comuns posturas autoritárias e resistência a mudanças.

Uma ferramenta administrativa que pode apresentar melhorias ao ambiente corporativo é o *compliance*, que tem como objetivo garantir a efetividade das regras de convivência, além de prevenir práticas discriminatórias, promovendo um bom clima organizacional. Nesse ambiente favorável a ter conflitos interpessoais, este artigo visou criar medidas de *compliance* para prevenir o assédio moral em empresas familiares.

A intenção não foi apenas abordar os impactos negativos do assédio moral, mas também destacar os benefícios da prática do *compliance* para a gestão e saúde organizacional. Dado o papel fundamental das empresas familiares na economia, a implementação de medidas de *compliance* advém como essencial para garantir a ética e transparência nas operações, especialmente em ambientes propensos a conflitos internos.

Diante do exposto, esta pesquisa, realizada no período de março a novembro de 2024, por meio de abordagem exploratória na cidade de Cubatão (SP), delimitou-se ao estudo da utilização do *compliance* como ferramenta de prevenção ao assédio moral em empresas familiares, avaliando seus efeitos na gestão organizacional.

Com base no observado, tornou-se evidente que as empresas familiares estão inclinadas a possuírem colaboradores com laços afetivos entre si, mas também com seus próprios interesses pessoais e empresariais dentro de seu ambiente de trabalho. Portanto, o problema de pesquisa partiu para a seguinte indagação: Quais fatores tornam as empresas familiares suscetíveis ao assédio moral?

Diante do presente questionamento, o objetivo geral desse trabalho é propor ações administrativas operacionais de *compliance* para mitigar os episódios de assédio em empresas familiares. Tornam-se os seguintes objetivos específicos: coletar dados qualitativos por meio de entrevistas em empresas familiares localizadas em Cubatão (SP) com o intuito de identificação de percepções relacionadas ao assédio moral e seus impactos na gestão, identificar padrões e causas desse assédio e elaborar ações para determinar estruturas do *compliance* para empresas familiares.

As hipóteses formuladas, que foram submetidas à verificação ao longo da pesquisa e que ficaram margem de validação ou refutação, são:

1. as empresas familiares enfrentam dificuldades para estabelecer estratégias de *compliance*;
2. as empresas familiares tendem a subestimar o impacto do assédio moral e não o reconhecem como um fator crítico para a saúde organizacional.

Para a realização de maneira íntegra do artigo se utilizaram dentre as metodologias de pesquisa; a pesquisa bibliográfica, a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Administração

É afirmado por Chiavenato (2004) que a administração busca garantir a eficácia (atingir objetivos planejados) e eficiência (atingir objetivos com menores custos) ao gerir recursos humanos e inumanos, considerando as singularidades das organizações, como empresas familiares. No contexto atual, a administração é assimilada como um conjunto de processos voltados para atingir metas organizacionais, estruturados acima dos pilares do Planejamento, Organização, Direção e Controle.

Conforme Drucker (1984, p. 14), o administrador é responsável pela gestão da organização, abrangendo não apenas recursos físicos, mas também as pessoas, as quais são consideradas um "bem" essencial para os processos de gestão e o progresso organizacional, tanto em empresas privadas quanto públicas, sendo com ou sem fins lucrativos.

A relação entre as ideias de Chiavenato e Drucker evidencia a importância dos colaboradores como força essencial na gestão organizacional. Diante desse cenário, práticas administrativas éticas e sustentáveis tornam-se fundamentais para o alcance das metas institucionais. A ética e o *compliance* atuam como pilares ao integrar valores fundamentais à administração:

- I. **Planejamento:** assegura metas éticas e responsáveis;
- II. **Organização:** estrutura processos claros, minimizando conflitos, especialmente em empresas familiares;
- III. **Direção:** fomenta lideranças respeitadas, prevenindo o assédio moral;

- IV. **Controle:** promove transparência e conformidade com normas, fortalecendo credibilidade e sustentabilidade.

Esses elementos são cruciais para alinhar a gestão às demandas contemporâneas.

2.2 Gestão de pessoas

Para Chiavenato (2014), a Gestão de Pessoas (GP) se revelou como um notável avanço na ciência da administração. Tal seção da gestão adequa-se ao âmbito da necessidade da corporação de meios confeccionados para aprimorar o controle do capital humano vigente dentro das respectivas organizações, de modo que venha a tornar esse ofício de humanizar as instituições em algo necessário para a manutenção do ambiente laboral.

Em síntese, a GP se trata de um conjunto de ações administrativas que visa modificar a visão sobre o capital humano (o ser humano na instituição) e intelectual (todos os conhecimentos da organização), formada pela Administração de Recursos Humanos (ARH), sendo sua principal característica a colaboração mútua entre *Shareholders* (acionistas) e demais *Stakeholders* (demais interessados), para um progresso comum, fomentando a abordagem do “Ganha-Ganha”, em que os objetivos dos acionistas e demais interessados serão prestigiados igualmente (Chiavenato 2014).

Os processos geridos devem ser ligados intimamente à missão e valor da instituição. É essencial que as empresas realizem estudos aprofundados de suas estruturas, para identificar e preencher as lacunas do sistema que tangem os artifícios humanos dos diversos níveis tróficos da organização.

Observando a afirmação do psicólogo Abraham Maslow a respeito da motivação e das necessidades humanas,

“A escassez de bens, a cessação das gratificações das necessidades básicas preponderantes ou uma ameaça de cessação, leis ou organização antissinérgica, qualquer coisa que aumente o medo ou a ansiedade, perda ou separação de qualquer tipo para a pessoa, que a leve à aflição ou a uma perda, mudanças para pessoas propensas à ansiedade, má comunicação, suspeita, desonestidade, vulgarização da verdade, confusão entre verdade e mentira etc.” (MASLOW 1974, apud SAMPAIO, 2005, p. 12).

pode-se deduzir, a partir desse trecho, que o ser humano é moldado por suas necessidades físicas e mentais e que quando elas não são respeitadas ou reconhecidas, o ser humano será exposto a sentimentos como ansiedade e aflição, o que se pode relacionar com a afirmação de Chiavenato (2020) abaixo:

“Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos. As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre elas.”

Afirmção essa que demonstra como o encargo da GP nos aspectos que envolvem o colaborador dentro da instituição são essenciais, resultando em impactos positivos nos *Shareholders* e *Stakeholders*, visto que um mercado altamente competitivo e atual, sucede a utilização das modernas táticas e processos oriundos da GP, que vão ao encontro do *compliance* em empresas que buscam o desenvolvimento interno assentado em fundamentos análogos às boas práticas da alta gestão, definindo seu progresso ou não, como uma corporação.

2.2.1 Gestão de pessoas nas relações humanas

De acordo com LITWING e STRINGER JR (1968, apud LUZ, 2003 p. 28) o clima organizacional:

“É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Para Luz (2003), identificar causas de interferência na produtividade ou ações empresariais permite que ações assertivas possam ser tomadas diretamente sobre as causas do

acontecimento, sendo embasadas em dados concretos, obtidos por pesquisas do clima organizacional gerando poderosos *insights* para a gestão.

Conforme o exposto, conclui-se que uma cultura organizacional mal elaborada e sem a presença da GP ocasiona na depreciação do capital humano e intelectual, permitindo a existência de um ambiente permeável para o assédio moral ferindo a instituição como um todo, afetando sua produtividade e relações internas, ainda mais em empresas de perfil familiar.

2.3 Empresas familiares

As empresas familiares têm desempenhado um papel fundamental na economia brasileira desde o período colonial, iniciando com atividades como o cultivo de cana-de-açúcar e pecuária. No decorrer do tempo, essa estrutura adaptou-se às evoluções da história brasileira. Segundo Gersick et al. (1997), 80% das empresas ao redor do mundo são de teor familiar, o que evidencia sua relevância para a economia.

Para Grzybovski (2004), uma empresa familiar é identificada por ser uma organização controlada por membros da família ou com laços sociais existentes em um grupo de pessoas. Essas empresas detêm de uma característica única em seu princípio; a ambição empresarial. Sob essa perspectiva, cabe ressaltar que a sobreposição dos interesses empresariais pelos laços familiares exige uma gestão cuidadosa da dinâmica familiar para prevenir conflitos que possam comprometer tanto a estrutura da empresa quanto os relacionamentos interpessoais.

2.4 Assédio moral

Para Marie-France Hirigoyen (2008, apud BORGES; PEREIRA, 2015.) o assédio moral, também conhecido como *mobbing*, *bullying* ou até terrorismo psicológico, é definido por “qualquer conduta abusiva que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa”.

O assédio moral pode ser definido em dois tipos principais: vertical e horizontal. O assédio moral vertical ocorre quando os colaboradores são ofendidos por pessoa(s) de posição hierárquica diferente. Essa situação ocorre de duas maneiras; o colaborador assedia uma pessoa de nível hierárquico superior, sendo chamado de assédio moral vertical ascendente e o oposto, chamado de assédio moral vertical descendente. O assédio moral horizontal acontece quando o

colaborador é ofendido por uma pessoa de nível hierárquico igual, ou seja, colaborador - colaborador.

Apesar de ser definido de várias formas, não pode ser confundido com dano moral, já que esse último não precisa ser algo frequente, ou seja, uma única ofensa ao colaborador pode ser considerada um dano moral, enquanto o assédio moral é definido pela prática reiterada de atitudes ofensivas.

2.4.1 Assédio Verbal

O assédio verbal se caracteriza unicamente pela reprodução da comunicação ofensiva, isto é, falas ofensivas, críticas excessivas e sem fundamento, humilhação, ameaças, entre outros. Esse tipo de assédio pode demorar para ser identificado, visto que age por meio de atitudes que são usualmente consideradas inofensivas, como piadas e brincadeiras relacionadas à vítima. Por meio do assédio verbal, o agressor acarreta sentimento de culpa e baixa autoestima na vítima, o que impacta diretamente em suas atividades no ambiente laboral.

2.4.2 Supervisão Abusiva

Ocorre quando uma pessoa de nível hierárquico mais alto continuamente expõe seus subordinados a situações desagradáveis e/ou abusivas. O exemplo mais claro e comum desse fenômeno ocorre quando um chefe desconta seus sentimentos de raiva ou angústia na forma de falar e/ou tratar seus colaboradores, causando desconforto e até mesmo afetando o ato de se posicionar dentro da empresa.

2.4.3 Violência Psicológica

O assédio psicológico é mais um sinônimo de assédio moral, e todos os tipos de assédio listados acima fazem parte de um grupo de comportamentos intitulados de violência psicológica.

Logo, assédio moral contínuo no ambiente de trabalho é extremamente maléfico para uma empresa, especialmente familiares, pois degradam a saúde física e psicológica do colaborador, que muitas vezes não percebe a gravidade de tal situação e recorre ao isolamento,

provocado pelo sentimento de fracasso e baixa autoestima. Isso muitas vezes impossibilita sua capacidade e proatividade no trabalho.

2.5 Compliance

O termo *Compliance* surge do verbo em inglês “*to comply*”, que ao se traduzir, remete ao conceito de cumprir com normas e se conformar com leis, regulamentos, regras, sendo essas internas ou externas.

O *compliance*, introduzido no meio administrativo no Brasil em 1992, com um maior objetivo de combate à corrupção, ganhou destaque no ano de 2014, por conta da descoberta de casos de corrupção envolvendo empresas públicas e privadas (Conselho Federal da Administração, 2019).

Para diferentes autores, dentro do estudo da administração, o que define e rege o *compliance* pode ter variações, logo, é importante entendê-las para uma melhor consolidação do estudo. Portanto, a seguir são exploradas definições do conceito a partir da visão de autores diversos.

2.5.1 O que é *Compliance* e para que serve

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) define o *compliance* como “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores.”

De acordo com essa organização, os programas de *compliance* tem como intuito primário que os agentes envolvidos na organização cumpram com a legislação. O CADE reconhece esse como sendo um objetivo que requer uma série de procedimentos e a mudança na cultura corporativa. Ainda, o programa, tem como função, ditar valores e objetivos comuns, visto que diferentes colaboradores tem a tendência de apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos. (Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE], 2016)

Já para os autores Ricardo Grego e Sandra Largo, em seu artigo “*Compliance Relacionada ao Setor Público: Uma Revisão Sistemática da Literatura*”:

“*Compliance* pode ser considerado como um mecanismo de integridade, que objetiva por meio de sua prática, a utilização de um ponto de vista ético e demanda da alta hierarquia da empresa sua imposição e incentivo.”

Para esses pesquisadores, o *compliance* se baseia em atitudes vindas de regras e direções pré-estabelecidas, além de justificar e direcionar a integridade na organização. Os autores enxergam *compliance* como uma maneira de prevenir e minimizar riscos que venham surgir a partir da quebra das normas estabelecidas, o que pode ser evitado a partir da boa implementação.

Por último, para o autor Marcos Assí, o *compliance* é uma conduta que ultrapassa somente as leis e regulamentos, e tem como foco a conduta ética que cumpre com responsabilidades corporativas e se preocupa com a integridade, tanto do colaborador quanto para todas as áreas da gestão da empresa. Para ele, a conduta deve ser seguida pela empresa como um todo para que haja a maior eficiência em implementar e cumprir normas internas e externas claramente postas.

2.5.2 Como pode ser implementado

De acordo com Marcos Assí, o maior desafio para fazer funcionários aderirem ao programa é a dificuldade em fazer com que as pessoas passem a sempre fazer o que é correto. Apesar da dificuldade, “o programa de *compliance* terá resultados positivos quando conseguir ‘inspirar’ nos colaboradores a importância de fazer a coisa certa” (CADE, 2016 pg. 9).

Para Assí (2018), a implementação desse programa aplicado de maneira mais efetiva possível deve se basear em 3 pilares: prevenir, detectar e responder.

A prevenção envolve programas para impedir que o problema venha à tona, como a implementação de políticas claras, programas de treinamento, etc. A detecção é o processo de monitorar processos do negócio e de auxiliar a capacidade de montar, prevenir e corrigir, pode ser expressa por meio de processos de monitoramento, canais de denúncia etc. E por último, as respostas as não-conformidades, que, para serem efetivamente realizadas, são necessárias consequências claras e devidamente trabalhadas com conduta e ética.

No livro de Assí, ano??? “*Compliance: Como Implementar*”, o foco majoritário do *compliance* é evitar não-conformidades relacionadas ao aspecto empresarial financeiro, portanto suas dicas de implementação são filtradas para se encaixar ao contexto da prevenção

do assédio moral em empresas familiares: 1) Implementação por meio da validação da qualidade e agilidade na interpretação das regulações pelos membros da organização; 2) Identificar falhas nos relacionamentos internos, de maneira horizontal ou vertical; 3) Fornecer suporte às decisões feitas na empresa para assegurar conformidade constante; 4) Cobrar todos sobre os padrões éticos comportamentais exigidos na empresa; 5) Estar presente e fazer acompanhamento das não-conformidades, corrigindo-as, mas ainda observando possíveis deficiências vindas dos fiscalizadores.

Após ter a definição do conceito e exemplos de como ele pode ser implementado, surge a inevitável pergunta “Por que adotar o *compliance*?”

2.5.3 Compliance: Gestão, Ética e Família.

Assédio moral, sendo uma violência reconhecida pelo judiciário brasileiro, é uma prática que vai diretamente contra qualquer atitude ética que pode ocorrer dentro do ambiente profissional. Portanto, toda instituição que o comete deixa de ter uma conduta íntegra e descumpre suas responsabilidades corporativas, como, no caso desta pesquisa, o bem-estar físico e psicológico dos componentes da empresa.

No caso de empresas familiares, propensas a desequilíbrio nas relações internas, o destrato dos funcionários se torna um fator que pode causar dano à gestão em uma administração já frágil. A integração da conformidade com regras internas e legais visa criar um ambiente que se torne menos frágil e mais benéfico aos colaboradores como um todo, assim trazendo melhoramento na participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do capital humano dentro da corporação, logo, beneficiando a gestão com um todo.

2.6 METODOLOGIA

2.6.1 Materiais e métodos

A pesquisa utilizou uma abordagem metodológica mista, integrando levantamento bibliográfico, métodos quantitativos e qualitativos. Inicialmente foi elaborado e utilizado um formulário de 8 perguntas, que foi respondido pelos estudantes da Etec de Cubatão-SP, no período de 6 a 8 de maio de 2024, com a finalidade de encontrar empresas familiares que

estivessem dispostas a participar do estudo, isso porque, haveria uma maior facilidade de entrar em contato com essas organizações, por elas já estarem inseridas no dia a dia dos alunos.

Simplificando o processo de busca, foi deixado em segundo plano os dados obtidos no primeiro formulário, conforme o grupo buscava informações, por meio de pesquisa exploratória, na cidade de Cubatão-SP, encontrando-se como qualificada uma empresa, a “Daniela Cavalcante Confeitaria”. Atuando há anos como uma empresa familiar localizada na região, especificamente com doces artesanais, a empresa se destaca na cidade e já foi reconhecida como “Melhor confeitaria de Cubatão”, em 2023.

Buscando testar as hipóteses do projeto de pesquisa, foram elaboradas e realizadas entrevistas, as quais foram direcionadas a funcionários e gestor, a saber: 14 perguntas para o colaborador, 18 perguntas para o contraente, ambas divididas em 4 segmentos.

1. Arquitetura da empresa familiar: referente à empresa, com intenção de coletar informações essenciais sobre a instituição.
2. Clima organizacional: focado em entender o clima organizacional e notar traços que fomentavam assédio moral no ambiente.
3. *Compliance*: A fim de descobrir se as normas da empresa eram de fato seguidas amplamente além de descobrir o posicionamento da empresa em relação ao *compliance*.
4. Hostilidade no trabalho: Observar a existência de alguma prática nociva à organização, que possam ser sanadas com implementação dos protocolos de *compliance*.

Os questionamentos foram alinhados ao assédio moral e suas causas ao se4 criar as perguntas, para conseguir detectá-lo ou não. Existia uma diferença entre as perguntas para funcionário e o gestor, contudo o método de investigação foi o mesmo. Vale ressaltar que foram criadas questões dissertativas, no intuito de entender de maneira profunda o ambiente, seguindo o modelo Likert, deixando a objetividade em foco. Assim, foi possível coletar respostas valiosas para o estudo.

2.6.2 Resultados Obtidos

Tabela 1 - Resultados das entrevistas com os funcionários e Otávio (filho)

Fatores	Funcionários	Otávio (filho)
Empresa	4 membros da mesma família	4 membros da mesma família

	8 funcionários no total	8 funcionários no total
Clima organizacional	Os funcionários não percebem problemas internos devido à presença familiar. Afirmam existir um ambiente na qual se sentem confortáveis para expor suas ideias e relatar preocupações.	O filho reconhece que a presença familiar pode dificultar o cotidiano, mas sente-se confortável para expor ideias ou relatar preocupações.
<i>Compliance</i>	Os funcionários desconhecem o termo, mas seguem as regras da empresa. Reconhecem que a formalização delas seria benéfico.	Desconhece o termo, mas segue as regras. Para uma melhor compreensão, acha importante a formalização das regras.
Assédio moral	O clima é positivo, mas ocorrem conflitos. A estrutura hierárquica é horizontal, com regulamentações flexíveis. Os gestores são responsáveis por decisões importantes.	Diz que o clima da empresa é positivo, com algumas turbulências. A empresa funciona de forma horizontal e é flexível. Quem decide as coisas mais importantes são os gestores (mãe e pai).

Fonte: (O grupo, 2024).

Resultados das entrevistas com Daniela e Saulo (gestores e pais):

Conforme a síntese das informações obtidas pela pesquisa, revela-se que a estrutura empresarial do objeto de estudo possui características benéficas, porém existem possibilidades para o aprimoramento a partir de um programa de *compliance*.

Conforme entrevistas com os gestores da organização “Daniela Cavalcante”, evidencia-se que a organização possui boas práticas administrativas para incrementar uma cultura organizacional de qualidade, usando de comunicação aberta assertiva entre a alta gestão e seus colaboradores, destacando como as ações focadas no capital humano pelo setor estratégico repercutem positivamente para o cliente externo e interno da empresa.

Ainda assim, possuem desafios até o ápice institucional, dado que uma das queixas existentes entre eles é a necessidade excessiva de aplicar instruções verbais em relação às normas internas, ou seja, existe uma dificuldade em atender a demanda de garantir a conformidade das normas internas. Isso pode resultar em frustração para os gestores, potencialmente resultando em riscos para a organização, prejudicando a comunicação e as relações humanas na organização, fomentando episódios de assédio moral.

Felizmente o assédio moral não é presente na empresa Daniela Cavalcante, segundo a análise, ainda assim, do ponto de vista da gerência, o assédio moral é reconhecido como ato doloso para a gestão. Isso expõe a importância de práticas do *compliance* para mitigar o assédio e seus danos, fora os benefícios gerados de seus processos.

Empresa A

Analisando a empresa “A”, localizada em Araçatuba/SP, presente no artigo *Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de casos em empresas paulistas* (BELMONTE et al.,2012.) revela que o proprietário fundador procura sempre manter uma relação saudável no ambiente de trabalho e acredita que os problemas pessoais devem ficar privados, não se estendendo para o ambiente corporativo. Já a sucessora, sua filha, defende a interação com os funcionários de maneira ética, respeitosa, havendo liberdade para questionar problemas, assim, facilitando a resolução de adversidades diárias.

Para um dos funcionários, o ambiente é ético e honesto e a amizade criada entre colaborador e gestor facilita a persistência desse cenário, mas a empresa não possui um sistema de gestão de pessoas dentro do ambiente de trabalho, o que pode influenciar no clima organizacional. Embora o proprietário fundador afirme se esforçar para manter um agradável espaço corporativo, um outro colaborador afirma que o ambiente é tenso e pesado, devido à pressão por cumprimento de prazos e acrescenta ter pensado em pedir demissão diversas vezes, mas sua maior motivação é o salário e a oportunidade de crescimento dada pela empresa. Além disso, relata ter discussões e obstáculos no relacionamento, algo jamais vivenciado junto da sucessora.

Portanto, embora haja uma comunicação de qualidade e um vínculo afetivo na relação de líder e subordinado, a criação de um programa de *compliance* se faz necessária, uma vez que essas qualidades presentes na empresa, não afeta o coletivo como um todo, mas apenas uma parcela.

2.6.3 Discussões

A análise dos resultados obtidos com as duas empresas evidencia pontos positivos e as lacunas presentes em cada organização. Logo, discute-se como a implementação de um

programa de *compliance* nas instituições familiares estudadas pode contribuir para a criação de um ambiente ético e saudável.

Em relação ao clima organizacional, ambas empresas exibem um ambiente interno acolhedor. Na Empresa A, a liderança busca manter um ambiente ético e com separação da vida pessoal e profissional, mas a ausência de um programa de *compliance* dificulta a continuidade das relações administrativas. Já na empresa Daniela Cavalcante, é incentivada uma horizontalidade, no entanto a informalidade compromete na resolução adequada dos conflitos presentes.

Analisando as práticas de gestão e *compliance* nas empresas, nota-se, na empresa A, que a ausência de diretrizes claras resulta em uma gestão imprecisa. Na empresa Daniela Cavalcante, essa informalidade reduz a percepção e adoção de uma postura adequada. Essa privação em ambas as empresas reforça a relevância de medidas na prevenção de conflitos potencialmente ligados ao assédio moral e na promoção de uma cultura organizacional ética e transparente.

Embora a Empresa Daniela Cavalcante não tenha relatos de assédio moral, a ausência de estrutura formal pode aumentar significativamente os riscos de episódios danosos à saúde organizacional no futuro. Na empresa A, a insatisfação dos colaboradores indica que a gestão pouco formalizada contribui para um ambiente hostil.

Conclui-se que apesar da presença da estrutura familiar, a falta de *compliance* gera adversidades. Em vista disso, a adoção de medidas de *compliance* para prevenir os conflitos internos fortaleceria as relações interpessoais, alinharia a ética empresarial e profissional, além de proporcionar um ambiente mais produtivo, na qual o assédio moral é menos provável.

3. Proposta de Intervenção

Mediante a isso, de acordo com o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo, foi elaborado um e-book como proposta de intervenção, sendo intitulado de *Gestão Ética e Compliance: Construindo um Ambiente Livre de Assédio Moral em Empresas Familiares*. O material foi disponibilizado à empresa Daniela Cavalcante e ao público interessado, a fim de apresentar ao leitor os conceitos básicos sobre o tema e as práticas de *compliance*, possibilitando a manutenção produtiva de um clima organizacional.

O e-book foi estruturado de forma clara e dinâmica, além de possuir materiais visuais que facilitam a compreensão das recomendações. A distribuição do material foi feita em formato digital, facilitando o acesso por diferentes canais, como o email profissional do público entrevistado.

Espera-se que, com sua implementação, as empresas familiares consigam reconhecer a relevância da ética empresarial, identificar as variações do assédio moral, adotar medidas de *compliance* e promover melhoria nas relações interpessoais da empresa. Recomenda-se a realização do treinamento e aplicação das diretrizes sugeridas no e-book, como o código de conduta, para reforçar de maneira efetiva a construção de uma cultura organizacional saudável.

4. Considerações finais

Por meio de pesquisas, as hipóteses formuladas anteriormente puderam ser investigadas e analisadas, chegando à seguinte conclusão:

A primeira hipótese, de que as “empresas familiares enfrentam dificuldades para estabelecer estratégias de *compliance*” foi validada. Os dados coletados confirmaram que as empresas familiares analisadas apresentam dificuldades para estabelecer estratégias de *compliance*, devido à falta de conhecimento sobre sua estrutura.

A segunda hipótese de que “empresas familiares tendem a subestimar o impacto do assédio moral e não o reconhecem como um fator crítico para a saúde organizacional”, foi refutada. As entrevistas revelaram que as empresas familiares reconhecem o impacto de longo prazo gerado pela ausência de prevenção de conflitos, incluindo o assédio moral.

Ademais, todos os objetivos constituídos ao começo do artigo foram cumpridos.

REFERÊNCIAS

- ASSÍ, Marcos. **Compliance como implementar**. São Paulo: Trevisan, 2018. Disponível em: [//books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=RZBIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=compliance&ots=JMOKuNQUBR&sig=Z72GATPIulpr5uXhJsHWfn60wZ4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=RZBIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=compliance&ots=JMOKuNQUBR&sig=Z72GATPIulpr5uXhJsHWfn60wZ4#v=onepage&q&f=false). Acesso em: 23 out. 2024.
- BELMONTE, B. et al. Empresas familiares e a profissionalização da gestão: estudo de casos em empresas paulistas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 6, núm. 1, janeiro-março, 2013. p. 71-89. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273428927006>. Acesso em: 23 out. 2024.
- BORGES, Lara; PEREIRA, Ricardo. O assédio moral e a identidade das trabalhadoras. **Revista Direitos Humanos Fundamentais**. Osasco, SP, n. 3, jul-dez. 2015, p. 123. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/fiec06.pdf. Acesso em: 29 set. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 456 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 470 p. Disponível em: <https://biblioteca.uniscd.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://profeltonorris.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/02/livro-teoria-geral-da-administracao3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 3 out 2024.
- CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia programas de compliance: orientações sobre estruturação e benefícios de adoção dos programas de compliance**. Brasília. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 17 out. 2024.
- CONSELHO FEDERAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Como e quando surgiu o compliance no Brasil e mundo**. 2019. Disponível em: <https://cfa.org.br/como-e-quando-surgiu-o-compliance>. Acesso em: 23 out. 2024.
- CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **CNJ Serviço: o que é assédio moral e o que fazer?** 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/cnj-servico-o-que-e-assedio-moral-e-o-que-fazer>. Acesso em: 13 jun. 2024.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 714 p. Disponível em: https://catalogo.e181bib.inf.br/ABCD/www/htdocs/opac_abcd/php/buscar_integrada.php. Acesso em: 25 nov. 2024.
- GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997. Disponível em: <https://buscaintegrada.ufrj.br/Record/aleph-UFR01-000578162/Details>. Acesso em: 1 nov. 2024

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. Lavras, MG: Universidade federal de Lavras, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/2940>. Acesso em: 17 out. 2024.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria: estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Niterói, RJ. 2003. 182 p. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 27 set. 2024.

NASCIMENTO, C.; LIMA, K. **Assédio moral no ambiente de trabalho**. Cuiabá: UNIVAG, Disponível em: <https://repositoriodigital.univag.com.br/index.php/rep/article/view/1074/1030>. Acesso em: 15 ago. 2024.

SAMPAIO, J. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Belo horizonte: Nicolau Reinhard, 2005. 12 p. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/v4401005.pdf>. Acesso em: 2 out. 2024.

SEBRAE. **Negócios familiares**: entenda como eles funcionam. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 13 jun. 2024.