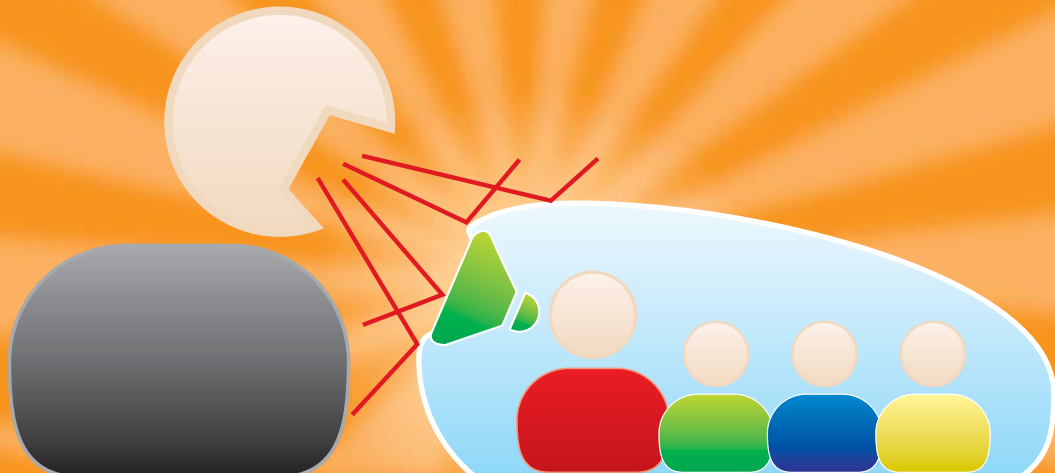


# **Combate ao Assédio Moral na Administração Pública**





# **Combate ao Assédio Moral na Administração Pública**

**Publicação da Comissão de Combate ao  
Assédio Moral no Trabalho SERJUSMIG/SINJUS-MG**

# Índice

Proleghómena	(introdução)	_____	4
Genésis	(criação)	_____	7
Árthmo	(unir-se)	_____	9
Polemos	(luta)	_____	11
Thelema	(vontade)	_____	13
Nómos	(norma/Lei)	_____	22
Therapeutés	(tratar)	_____	26
Anexo 1		_____	36
Anexo 2		_____	40
Anexo3		_____	41

**"Se o homem é fruto das estruturas, humanizemos as estruturas".**

Karl Marx

# Prolegómena

**(introdução)**

**L**uther King sonhou. Marx e Che Guevara também, Gandhi idem. Antes deles, houve inúmeros outros “sonhadores”: Aristóteles - para quem “a esperança é o sonho do homem acordado”, Jesus Cristo, Leonardo Da Vinci, Tiradentes, Santos Dumont, Victor Hugo... Depois deles, vieram novos idealistas: Betinho, Nelson Mandela, Madre Tereza, Yitzhak Rabin. A História mostra - com clareza - os frutos dessas “utopias”. Razão incontestável para que todos continuemos a ter esperança na força transformadora do sonho.

É ele, o sonho, a semente das grandes transformações. E sonhar um mundo justo é, parafraseando Marx, crer na efetiva humanização de todas as estruturas. A fé no poder do sonho é que fez nascer a “Comissão de Combate ao Assédio Moral” dos Sindicatos do Judiciário mineiro (SERJUSMIG e SINJUS-MG). Dessa utópica proposta, brotaram diversas idéias e ações para “humanizar” as relações de trabalho no âmbito do Tribunal de Justiça de Minas (TJMG).

Afinal, o homem é não apenas o fruto das estruturas, é também ele quem semeia. Então, sonhemos com sementes cada vez melhores, nas mãos de plantadores conscientes. A “Comissão” acredita e investe nesse plantio. Mas



ela é apenas um passo. Há muito por fazer, e todos os trabalhadores da Casa são nossos convidados.

Venham conosco, vamos fazer fecundar no TJMG sementes virtuosas. Este material mostra algumas das etapas já implementadas nesse sentido. Esperamos que, a partir desse conhecimento, cada leitor compreenda a força desse sonho, e possa contribuir – com idéias, propostas, dicas, incentivos... – para fazer dele uma ferramenta a mais na construção do TJMG que todos almejamos.



# Genésis

**(criação)**

O primeiro encontro da *"Comissão de Combate ao Assédio Moral no Trabalho"* dos Sindicatos da Justiça mineira aconteceu em 2 de abril de 2007. Naquele primeiro momento, o grupo era formado por Robert Wagner e Rui (representando respectivamente o SINJUS-MG e o SERJUSMIG); Arthur Lobato (psicólogo pesquisador de assédio moral); Dinorá Oliveira (jornalista) e Leonardo Militão (advogado). Eles debateram a resposta que o TJMG havia enviado ao SINJUS-MG, afirmando que não havia assédio moral na Casa.

A partir de tal resposta, o grupo elencou denúncias de casos no TJ. Havia

relatos de ocorrências conhecidas, e algumas com possibilidade de denúncia e ações na Justiça. Também ali, na primeira reunião, foi levantada a possibilidade de se buscar a participação de setores do TJ no trabalho de combate ao assédio moral. Outro fruto desse início foi a idéia de se constituir o Plano do Assédio (com psicólogo, dirigente sindical e advogado) para avaliar casos e identificar a melhor forma de agir.



# Á r t h m o

(unir-se)

**A** partir daquele primeiro encontro, ficaram definidas algumas questões que pontuariam as reuniões seguintes que, por deliberação do grupo, passaram a ser realizadas semanalmente, nas tardes das quintas-feiras.

Entre pontos-chave, para permeiar a maioria das pautas, foram definidos: ampliar o conhecimento sobre a questão do assédio moral no ambiente de trabalho (e suas conseqüências para a vida e a saúde do trabalhador), por meio de estudo de obras e trabalhos de pesquisa sobre o tema; procurar setores do TJMG e abordar o tema, buscando apoio no combate ao assédio;

Denú

Paralelamente, tiveram início os atendimentos. Então, as ações no âmbito da atuação sindical e jurídica, além de não envolver setores do TJ nessa luta. As reuniões continuaram a ser realizadas, assim como os demais trabalhos iniciados em 2007. Acom

# P o l e m o s

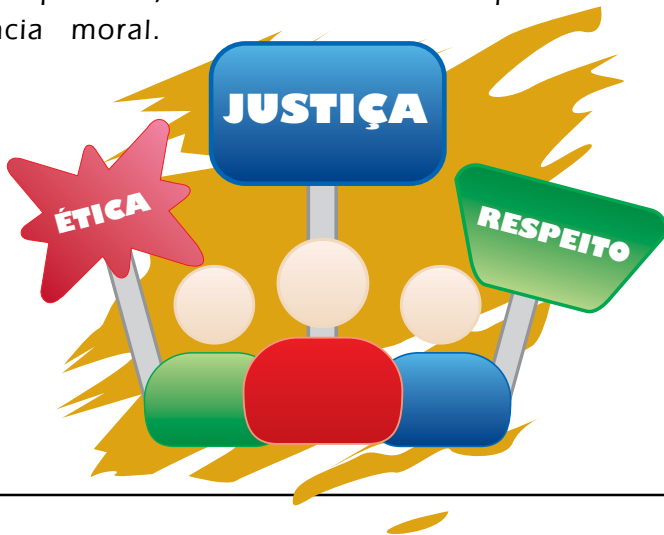
**(luta)**

O trabalho da comissão envolve, sobretudo, a luta sindical, que tem como uma de suas principais bandeiras garantir um ambiente de trabalho saudável, que dê ao servidor condições de cumprir suas funções.

Nesse sentido, os Sindicatos buscam assegurar condições dignas para o exercício funcional. Hoje, diante do fenômeno de crescimento do "assédio moral no trabalho", é essencial que essas entidades se empenhem - de forma ética e científica -, tanto no desenvolvimento de ações preventivas quanto

no atendimento aos casos existentes.

É exatamente por isso que o SINJUS-MG e o SERJUSMIG se uniram nessa jornada. Nesse combate ao "mal", são divulgadas várias informações que visam alimentar sentimentos de solidariedade e parceria, fatores essenciais para coibir práticas de violência moral.



# Thelema

(vontade)

## A voz dos Sindicatos

**A**s Entidades enfatizam que têm procurado evitar a banalização do tema, e mesmo uma (inconseqüente/inconsciente) vitimização. Para tanto, o trabalho de representantes das entidades, dentro da "Comissão" procura entender todas as relações da atividade laboral, em especial as conflituosas. Essas se apresentam nas formas de gestão por injúria, estresse, agressões pontuais, rigor profissional e trabalho/excessivo (devido à

Quando a chefia é autoritária e bruta com todos, não escolhendo uma vítima específica.

imposição de metas, por exemplo).

No trabalho preventivo, a atuação é pautada nas recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que preceitua: ***soluções preventivas que tomem em conta a origem da violência, e não somente seus efeitos***. Para a OIT não adianta só criticar o assediador e/ou indenizar as vítimas; é necessário agir na fonte, na raiz, não deixando que cresçam essas práticas perversas. É preciso entender causas e motivações, a fim de estabelecer ações eficazes no combate ao assédio moral.

Assim, os Sindicatos, bem como setores de Saúde, Recursos Humanos e Treinamentos das Instituições, devem reconhecer fatores psicossociais como risco invisível, que pode agravar doenças preexistentes ou desencadear outras, causando prejuízos generalizados. É imprescindível, ainda, que as entidades divulguem informações sobre os elementos que caracterizam o assédio moral e suas conseqüências, bem como ações jurídicas e outras diretrizes para coibir a prática.

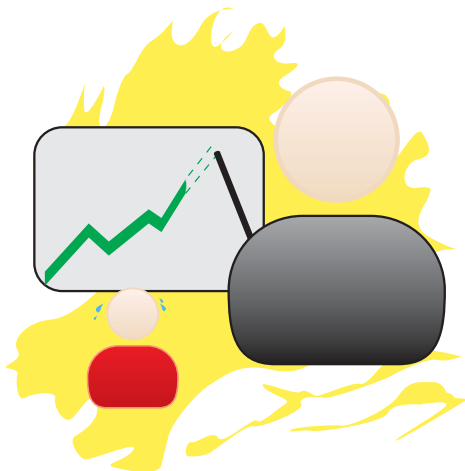


**SINJUS-MG e SERJUSMIG** cobram compromisso da Instituição - em realizar treinamentos e palestras direcionadas aos trabalhadores e gerentes -, conduzindo sensibilização coletiva e prática preventiva, além de atuação nos casos existentes e mudanças na organização do trabalho, a fim de evitar que o exercício das atividades sejam marcados pela humilhação e pelo sofrimento. Enfim, trabalhar pela recuperação psicológica e profissional da vítima, assim como identificar e punir agressores.

no trabalho e a aspectos emocionais.

Afinal, estava claro que cresciam casos de "assédio moral" nas empresas, privadas e públicas, evidenciando condutas abusivas e repetidas, que

**SERJUSMIG E SINJUS-MG** relembram que o maior impulso para o início dos trabalhos da "Comissão" foi a repetição de reclamações a respeito da maneira como alguns servidores vinham sendo tratados no âmbito do Judiciário mineiro, sobretudo por indivíduos em postos hierarquicamente superiores. Para as entidades, isso evidenciava a urgência de se incluir no trabalho dos sindicatos proteção à saúde do trabalhadores, assuntos ligados à ética



humilham e desestruturam psicologicamente indivíduos ou grupos. Isso degrada as condições de trabalho e compromete a integridade pessoal e profissional. O assédio moral é comum em relações hierárquicas de poder, quando há pressões (por metas, por exemplo) e autoritarismo. Essa realidade levou os representantes das entidades a estudar o tema, participando de seminários, palestras e congressos em Minas e em outros estados.

Desde então, foram feitas cartilhas informativas e palestras. Criaram-se, ainda, espaços nos jornais dos sindicatos, e foi aberto um canal de denúncias; além de ter sido concretizado o "Plantão do Assédio", para atender as vítimas (com advogado, sindicalistas e psicólogo, que o coordena). Após analisar os casos, são feitos encaminhamentos, que podem abranger uma ou mais ações: administrativa; jurídica individual ou de defesa dos

interesses coletivos da categoria; ou encaminhamento para atendimento clínico da vítima.

Os Sindicatos relatam que a "Comissão" buscou entendimentos com o TJMG. Nesse sentido, apresentaram um *Plano de Prevenção ao Assédio Moral* (veja anexo 1, na página 36). Entretanto, dos cinco eixos do *Plano*,

A meta é conscientizar a todos - trabalhadores e responsáveis pela administração - sobre a necessidade de se coibir esse comportamento doentio, mostrando que existe um custo econômico e social do assédio moral. É preciso, no entanto, superar a falsa percepção sobre o assédio moral no trabalho, e evitar a banalização do problema. Não é toda conduta que o caracteriza. Não se trata simplesmente de uma forma dura de chefiar. Contudo, é preciso identificá-lo para prevenir sua ocorrência. Por isso - a fim de compreender, identificar e enfrentar o problema - é importante uma abordagem multidisciplinar, que envolva médicos, psicólogos, administradores, assistentes sociais, sindicalistas e outros representantes dos funcionários do TJ.



apenas dois - que dizem respeito a treinamento de gerentes - foram adotados, e de maneira tímida. Mas já é um novo passo no propósito de promover um amplo trabalho de prevenção do problema dentro do Tribunal.

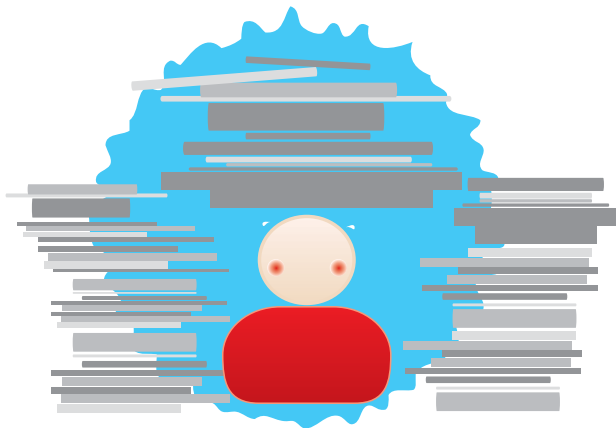
Afinal, não se pode esquecer da participação dos trabalhadores na elaboração

de metas, prazos e de todo o processo de produção e organização do trabalho, como forma de se evitar o estresse e não permitir o assédio moral. Hoje, no Brasil, a participação do trabalhador é muito incipiente em relação ao próprio processo de trabalho. Isso favorece as condições para que se tenha um indivíduo estressado, com ou sem a tirania do chefe.

No serviço público, o assunto deve ser amplamente debatido, pois apesar da estabilidade, o assédio se apresenta de formas sutis: na avaliação de desempenho, nas progressões, promoções, etc. Como não têm poder para demitir, chefes passam a perseguir, humilhar e sobrecarregar o trabalhador de tarefas inúteis. Chefes são, muitas vezes, nomeados por relação de amizade ou parentesco e

não por competência. Daí por que podem se tornar arbitrários para compensar.

Reestruturações e transferências feitas sem planejamento em relação às pessoas e cargos, sem transparência ou critérios claros de avaliação, geram rancores, revanches e ressentimentos. O mesmo



pode ser dito em relação aos casos de fusões, aquisições e parcerias nas quais não foram negociadas as saídas, as transferências ou as readaptações dos profissionais. Vale lembrar que o assédio moral ocorre quando a perseguição é constante, e não quando há casos isolados ou discussões pontuais. Entretanto, esses acontecimentos esporádicos podem dar origem a problemas mais graves. Daí a necessidade de coibir relações anti-éticas. As pessoas precisam estar bem para produzir bem. O aspecto emocional conta muito. O assédio moral ocorre em grande pro-

**A OIT fez um balanço preocupante e adverte que a violência psíquica tem aumentado de forma vertiginosa no ambiente de trabalho em todo o mundo.** O Parlamento Europeu publicou uma Resolução sobre o assunto, reconhecendo o assédio como "um grave problema". Numa das recomendações, o texto explicita a necessidade de se obrigar "*as empresas, os poderes públicos, assim como os interlocutores sociais, a colocar em prática políticas eficazes de prevenção, criar um sistema de intercâmbio de experiências e definir procedimentos adequados a solucionar o problema de vítimas do assédio e a evitar que se repita.*"

porção quando há espaço e faltam limites objetivos. Razão para que sejam impostas regras claras, orientações éticas e sanções aos infratores".

É lógico que estamos tratando de uma questão organizacional e não meramente individual. No serviço público, os servidores - que atendem à população -, são responsáveis pela imagem do Poder no qual atuam, e devem prestar um serviço de qualidade. Para isso, o clima no ambiente de trabalho precisa ser harmonioso. É para garantir tal clima e a consequente qualidade na atuação do trabalhador que os sindicatos propõem a adoção de planos de prevenção ao assédio moral no TJMG. Com essa finalidade, necessário definir mecanismos internos de informação, educação e atuação. Dessa forma, o Tribunal, a nosso ver, deve atuar em três vertentes:


**1) na conscientização dos funcionários;**

**2) na identificação dos agressores**

**3) na resolução de conflitos" (veja anexo 2, na página 40).**

# N ó m o s

**(Norma/Lei)**

 combate ao assédio moral deve englobar também o **aspecto jurídico**. Seja na orientação dos direitos da vítima, seja na instrução de como produzir provas, bem como no acompanhamento das representações administrativas ou medidas judiciais que venham a ser implementadas.

É bom ressaltar que o ordenamento jurídico não age sobre a causa do problema, mas sobre os seus efeitos. É possível controlar um ato arbitrário do agressor, mas pouco importa se esse ato faz parte de uma série de outros



que acabaria por caracterizar o assédio moral. Assim, basta a prova inequívoca de um ato ofensivo, que gere danos psicológicos à vítima, para ser possível a busca pela proteção no direito. A comprovação de atos reiterados serve para reforçar o dano sofrido, bem como demonstrar o nexo das condutas e o tamanho do abalo sofrido pela vítima.

Não existe uma relação entre o número de ataques e o tamanho do dano, mas ataques sucessivos normalmente acabam por lesionar de forma mais profunda a vítima. Assim, as condutas que caracterizam o assédio moral podem ser tipificadas como atos de improbidade administrativa, atos contrários aos diversos princípios



jurídicos, bem como atos que caracterizam infrações administrativas previstas nos Estatutos dos Servidores, como o dever de urbanidade.

***A vítima deve buscar aconselhamento, o mais rápido possível, pois assim conseguirá se fortalecer e começará a repelir as agressões, bem como descobrir que provas são úteis. Muitas vezes, as agressões acontecem em reuniões isoladas, das quais somente agressor e vítima participam. Nesse caso, uma boa medida seria a gravação das agressões. Caso tal gravação venha a ser questionada, servirá como indícios de provas, a ser analisada em conjunto com outras provas.***

A manutenção de um diário das agressões permite uma posterior narrativa dos fatos, na ordem cronológica, demonstrando a evolução das agres-

sões, bem como o registro de eventuais testemunhas. A coleta de documentos, bilhetes, mensagens eletrônicas também permite a prova da conduta perversa do agressor para com a vítima.

Após a colheita de provas, o caso deve ser analisado, com a vítima, para se verificar que medidas podem ser tomadas: **representação na Corregedoria** do órgão, se houver, ou na chefia imediata do agressor; no **Conselho Nacional de Justiça** (no caso de magistrado); no **Ministério Público**. Ainda podem ser adotadas **medidas judiciais**, visando ao retorno do servidor à sua lotação anterior, **ressarcimento de danos morais**, entre outras solicitações possíveis.



# Therapeutés

**(Tratar)**

## **Conseqüências do assédio sobre a saúde**

**C**omo já foi dito anteriormente, a competitividade, o individualismo e as exigências a respeito de produtividade - tão comuns neste mundo globalizado - favorecem a disseminação do Assédio Moral.

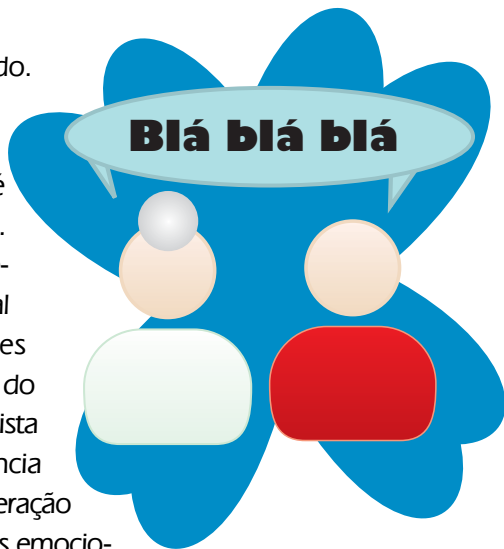
Segundo Mary France Hirigoyen, uma das maiores estudiosas do assunto, Assédio Moral é toda conduta abusiva e repetitiva que possa trazer danos à dignidade, integridade física e psíquica de uma pessoa no ambiente de trabalho.

O Assédio se manifesta, por exemplo, quando o funcionário é sobrecarregado, retirado de suas funções, com tarefas que não condizem com seu cargo,

é isolado e tem seu trabalho subestimado. Trata-se de uma prática autoritária, desumana, que adoce física e psicologicamente, incapacitando o assediado, até que ele peça demissão ou seja demitido.

No assédio moral, o discurso está repleto de afetos pertencentes ao material vivido e recalcado. Muitos servidores vivenciam a dor e o sofrimento no ato do discurso. Por isso, é importante que exista uma relação de confiança e transferência entre o servidor e o analista. É essa interação que vai favorecer o retorno das conexões emocionais que, muitas vezes, são chaves que elucidam como e por que está ocorrendo o assédio moral.

Quem já atendeu vítimas de assédio moral percebe imediatamente como o discurso racional está entrelaçado com o afeto. A palavra (significante) possui



**No serviço público**, repetimos, o assunto deve ser amplamente debatido. Afinal, está claro que, a despeito da estabilidade, também ocorre assédio moral, mas de formas sutis: na avaliação de desempenho, nas promoções, na obrigação de executar tarefas com prazos impossíveis de cumprir, na retirada de serviços ou das condições materiais para executar o trabalho. Perseguida, a vítima é prejudicada na possibilidade de ascensão na carreira. Resultado: ela se acomoda ou cai em depressão, ou ambas as situações ocorrem, levando a reiteradas licenças médicas. Tal situação traz prejuízos ao trabalhador vitimado e à instituição.

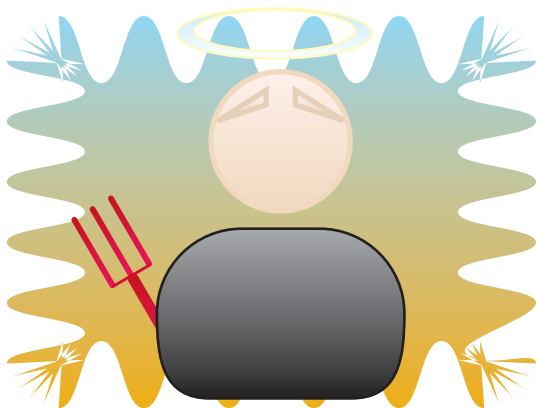
vários significados, remetendo a períodos de dor e frustração. O dano psicológico e emocional está avançado. Muitas vezes são necessários vários anos de acompanhamento psiquiátrico e psicológico para a superação desse processo de agressão psicológica. A vítima de assédio moral deseja, mais do que tudo, o resgate de sua dignidade. O assédio moral afeta a integridade psíquica e física de uma pessoa, incapacitando-a para o trabalho. A intenção do assediador é mesmo prejudicar.

Em todo assédio moral existe a discriminação e não aceitação da diferença. Em todo assédio moral há manipulação para se adquirir poder. A inveja, o ciúme e a rivalidade funcionam como combustíveis para a prática.

## Há diferentes tipos de assédio moral

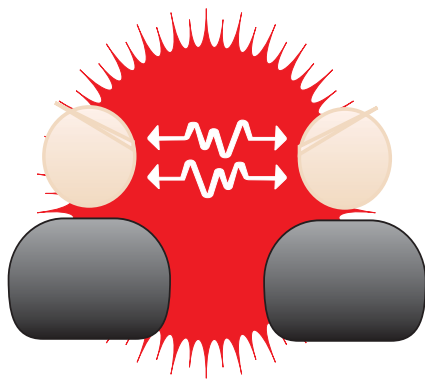
**O assédio moral vertical descendente** é o mais comum. É aquele praticado pela chefia contra o subalterno. Um gestor que constantemente desqualifica um servidor competente na avaliação de desempenho pode estar praticando esse tipo de assédio moral.

**O assédio moral vertical ascendente** é mais raro. Ele ocorre quando um subordinado investe contra o chefe. No serviço público, esse tipo de assédio moral geralmente é exercido por um grupo de servidores contra o



gestor. Pode ser o caso do grupo que não aceita a nomeação de um novo gestor, ou do grupo que se une contra o gerente por causa do excesso de rigor na avaliação de desempenho. Uma avaliação de desempenho feita sem critérios, na qual a nota máxima é dada para todos, pode trazer insatisfação de parte do grupo, que se revolta pelo benefício aos menos capacitados e a falta de valorização dos mais competentes.

O **assédio moral horizontal** ocorre quando a prática se dá entre cole-



gas. Parte do grupo exerce o assédio contra outro grupo. Por exemplo: mais novos contra os mais velhos; mais capacitados que almejam promoções e discriminam aqueles que consideram menos capacitados. Isso acaba por trazer danos a todos.

É importante entender também a questão da **vitimização**: *quando o ser-*



*vidor ou o gestor se utilizam de conceitos do assédio moral em benefício próprio, ou para prejudicar outros, fazendo-se de vítima de assédio moral.*

Seja qual for o caso, é fundamental o fortalecimento e a união dos trabalhadores na denúncia, dando visibilidade aos comportamentos e práticas abusivos. Afinal, qualquer pessoa pode vir a ser vitimada. E muitas vítimas só percebem que sofreram o processo doloroso do assédio moral quando sua capacidade laborativa já foi minada, e elas já vivenciam uma série de problemas somáticos, psíquicos e emocionais.

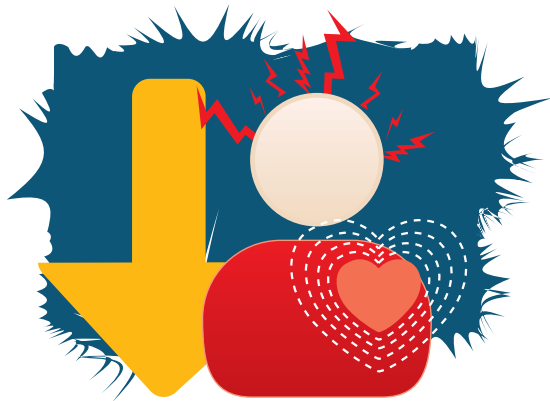
Por isso, independentemente dos tipos de assédio, é necessário denunciar a prática. Afinal, qualquer processo de assédio moral, caso não seja impedido, pode causar danos irreversíveis à saúde do trabalhador, prejudicando o ambiente de trabalho como um todo.

**O sintoma é aquilo que emerge**, é o que aparece (*veja anexo 3, na página 41*). E os sintomas mais comuns na saúde das vítimas de assédio moral são: baixa estima, nervosismo, estresse, insônia, taquicardia, perturbações

gastro-intestinais, falta de desejo sexual, consumo indiscriminado de drogas lícitas e ilícitas, esgotamento físico e psíquico.

Sintomas que podem levar a diagnósticos como depressão, ansiedade, síndrome do pânico, transtorno obsessivo compulsivo, paranóia, etc.

No trabalho, a vítima de assédio moral geralmente apresenta queda na produtividade e na qualidade do serviço, falta de motivação, atrasos, licenças médicas, isolamento do grupo e ambivalência dos sentimentos - como mecanismos de defesa.



## **Plantão do Assédio: o psicólogo**

No atendimento do "Plantão do Assédio Moral", o servidor é ouvido pelo advogado, pelo representante sindical e pelo psicólogo, que é quem vai avaliar o aspecto psíquico-emocional. O discurso livre do servidor é, aos poucos, analisado pelo psicólogo, que tenta compreender aquele emaranhado de palavras e decifrar significantes, como: nome de pessoas e situações vividas pelo servidor, sem que o discurso seja interrompido. Após a narrativa dos fatos, vão sendo pontuados momentos e trechos do discurso, para que o servidor possa explicá-los mais detalhadamente. **São os pontos nevrálgicos** do discurso, percebidos pela escuta do psicólogo.

A técnica da escuta do psicólogo sobre o livre discurso é a fonte primária para a elaboração escrita, sob a forma de anamnese (o histórico do trabalho do servidor, os conflitos, quando os problemas começaram a acontecer...). A sistematização do discurso livre tem suas pontuações - os momentos onde aconteceu, o auge, o clímax, o fator desencadeante da doença - do sofrimento psíquico vivido pelo servidor. Num segundo momento, em parceria

com o servidor, são preenchidas as lacunas, re-significando significantes, separando o emocional do discurso, construindo um texto que o paciente identifica como a tradução do que ele viveu ou está vivendo.

No segundo atendimento, de retorno do servidor ao plantão do assédio, o caso já foi construído na forma de texto e analisado pelos olhares da psicologia; do sindicalista - que percebe como a estrutura do trabalho vem possibilitando o adoecer do servidor; e pelo advogado - que busca provas e caminhos para uma ação jurídica.

No entanto, é comum que algo não dito no primeiro atendimento seja a essência do discurso do servidor. Geralmente, começa-se assim: "Tem algo que esqueci de falar...", ou então lacunas são preenchidas pelo servidor quando se faz a leitura da anamnese. A tarefa do psicólogo, nesse caso, é também a de completar aquilo que foi esquecido, a partir dos traços deixados para trás. **Com isso, faz-se a construção do caso, para entender se realmente houve a prática do assédio moral, quando e como começou, as consequências para a saúde, e o que pode ser feito.**

## Finalizando

Diante das conseqüências nocivas à saúde física e mental dos trabalhadores, o assédio moral tem sido motivo de preocupação de diversos setores da sociedade. Para coibir prática tão nociva, são necessárias campanhas de esclarecimento com palestras, seminários e grupos de estudos. Somente dessa forma, é possível compreender como ocorre a prática do assédio moral, a perseguição e os abusos de autoridade; as situações que degradam o ambiente de trabalho e causam danos à saúde do servidor, prejudicando o atendimento ao público.

É tal compreensão que embasa o combate à prática do assédio moral no trabalho e evita a proliferação e/ou perpetuação de atitudes que só trazem prejuízos, e generalizados.



# Anexo 1

## **Plano apresentado pelos Sindicatos para prevenir o Assédio Moral no TJMG:**

*"Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. A liderança eficaz é baseada nos bons relacionamentos e na autoridade. Autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazer, de boa vontade, o que você quer, por causa de sua influência pessoal (...).*

*Já o autoritarismo define as relações em termos de competição, superioridade, poder sobre o outro. É injusto e arbitrário, pleno de sentimentos de auto-importância."*

James C. Hunter  
in: O Monge e o Executivo

A Comissão de Ética dos sindicatos (Sinjus e Serjusmig), com o propósito de assegurar a saúde do ambiente de trabalho, garantindo a produtividade e a satisfação de todos os públicos que circulam nos diferentes setores do Judiciário mineiro, vem propor:

1) Que o TJMG procure envolver diversos setores da Casa no **combate a posturas que possam causar distúrbios, transtornos, insatisfação no ambiente de trabalho ou trazer reflexos negativos para tribunal**, tais como: redução da produtividade e da motivação; absenteísmo; alta rotatividade de servidores; descrédito do público externo.

2) Que, dentro desse trabalho, cujo foco é a ética, **a Casa invista em cursos e treinamentos de chefias/lideranças, a fim de alertar para posturas equivocadas, capazes de gerar mal-estar, visando, ao mesmo tempo, superar a falsa percepção do problema e prevenir e coibir o assédio moral** (seja ele vertical, horizontal, promovido por indiví-

duos ou por grupos).

3) Que forme uma comissão multidisciplinar/paritária (com participação de representantes da saúde do TJ e da Ejef, dos sindicatos e de outros setores que possam contribuir), a fim de **estudar o tema e preparar ações de prevenção de atitudes equivocadas e insalubres ao bem-estar no ambiente de trabalho.**

4) Que, formado esse grupo, ele desenvolva um questionário a ser aplicado nos diversos setores do Judiciário. Tal questionário deve ser planejado para, de forma sutil e subjetiva, fazer um diagnóstico sobre os setores, a fim de que se possam trabalhar as possíveis falhas levantadas. Nesse sentido, além de estudar o tema do assédio moral e de elaborar o questionário com apoio de uma equipe multidisciplinar de profissionais, após a coleta e a análise dos dados, o grupo que elaborou **o questionário deverá participar da interpretação e traçar estratégias para intervir nos setores que**



**apresentam situações emblemáticas/conflituosas/confusas.**

**5) Que, nos Serins e demais treinamentos, os temas liderança (na gestão de pessoas) e assédio moral no trabalho sejam tratados, abordando-se o assédio entre grupos e a diferença entre autoridade e autoritarismo.**

# Anexo 2

## **Conseqüências do assédio moral no trabalho**

Queda de produtividade

Pressão

Licenças

Acúmulo de trabalho não realizado

Tarefas múltiplas

Esgotamento

Mais assédio, mais licenças, mais acúmulo de trabalho, mais assédio

Depressão

Mudança de setor

Vítima chega estigmatizada ao novo setor

Incapacidade laborativa

# Anexo 3

## **Pequenas diferenças da prática do assédio na 1ª e na 2ª Instâncias do Judiciário de Minas**

Geralmente o assédio moral é praticado tanto na 1ª quanto na 2ª Instâncias do Judiciário mineiro. A prática vem de chefias e/ou de algum servidor cujo cargo permite exercer o poder sobre outro servidor. Se é proveniente da posição hierárquica, mas é referendado por alguém do grupo, há simultaneamente assédio vertical e horizontal.

Por exemplo: servidor concursado e nomeado para uma cidade do interior. Ele enfrenta vários problemas: adaptação à sociedade interiorana, ocupação do cargo que era exercido por pessoas "indicadas politicamente" e que ao "ceder" seus cargos para os concursados criam um mal-estar destes para com o grupo de trabalhadores. Além disso, há a questão do machismo e da

prepotência de gestores. Em algumas comarcas, há acúmulo de processos e um número reduzido de servidores para executá-los em tempo hábil. Muitas vezes, são necessários "mutirões" para atualizar o serviço, o que acarreta horas extras não pagas. Em geral, há muita pressão sobre os servidores para que eles façam esforços. No interior, é comum servidores ocupantes de cargos de chefia terem muito poder. E todo excesso de poder possibilita a prática do autoritarismo e, conseqüentemente, do assédio moral.

Não raro, novos concursados, ao se mudarem para o interior, aliam-se uns aos outros, chegando a morar juntos e criar vínculo de amizade. Mas o convívio no dia-a-dia, tanto no trabalho como na vida pessoal, pode fazer com que, aos poucos, essas pessoas, antes amigas, percam essa relação. Em muitos casos, acontece o assédio moral horizontal no trabalho, em busca de promoção ou de fazer com que a outra pessoa seja transferida para outra comarca.

Outra questão é o processo de volta dos servidores de 1ª instância, lotados na 2ª instância durante anos. Com volta brusca à 1ª instância, devido ao preenchimento das vagas pelos novos concursados, há um choque emocional. Isso porque o servidor já está, há anos, em uma repartição; já fez um círculo de amizades e, repentinamente, recebe ordem de transferência, da noite para o dia, sem que tenha sido feito um trabalho psicológico de readaptação. Com isso, o servidor vivencia sentimentos de angústia pela perda dos amigos e do local de trabalho. Muitos caem num processo depressivo e têm sérias dificuldades na readaptação.

Apesar de alguns processos não serem considerados assédio moral, deveria haver uma preparação dos grupos de saúde do TJMG em relação a essas situações, pois, assim como nos casos de assédio moral, elas trazem impactos negativos à saúde do trabalhador e causam danos à instituição.

*Esta cartilha é uma publicação especial da Comissão de Combate ao Assédio Moral SERJUSMIG/SINJUS-MG em prol da constante melhoria do ambiente de trabalho.*

## **Redação**

Rui Viana (SERJUSMIG)

Robert Wagner França (SINJUS-MG)

Arthur Lobato (Psicólogo)

Leonardo Militão (Advogado)

Dinorá Oliveira (Jornalista)

## **Jornalista Responsável/Editora**

Dinorá Oliveira

## **Impressão**

Gráfica Del Rei

**Belo Horizonte, maio de 2008.**

## **Projeto Gráfico/Diagramação**

Mariana França

## **Ilustração**

Mariana França

**Para saber mais, acesse os sites:  
[www.sinjus.org.br](http://www.sinjus.org.br)  
[www.serjusmig.org.br](http://www.serjusmig.org.br)**

**Confira também as cartilhas sobre o tema já editadas pelas duas entidades.**





**SERJUSMIG**

**Sindicato dos Servidores da Justiça  
de 1ª Instância do Estado de Minas Gerais**

Av. Amazonas, 2.086. Barro Preto.

[www.serjusmig.org.br](http://www.serjusmig.org.br) - [serjusmig@serjusmig.org.br](mailto:serjusmig@serjusmig.org.br)



**SINJUS-MG**

**Sindicato dos Servidores da Justiça  
de 2ª Instância do Estado de Minas Gerais**

Av. João Pinheiro, 39, 10º andar. Centro.

[www.sinjus.org.br](http://www.sinjus.org.br) - [sinjus@sinjus.org.br](mailto:sinjus@sinjus.org.br)