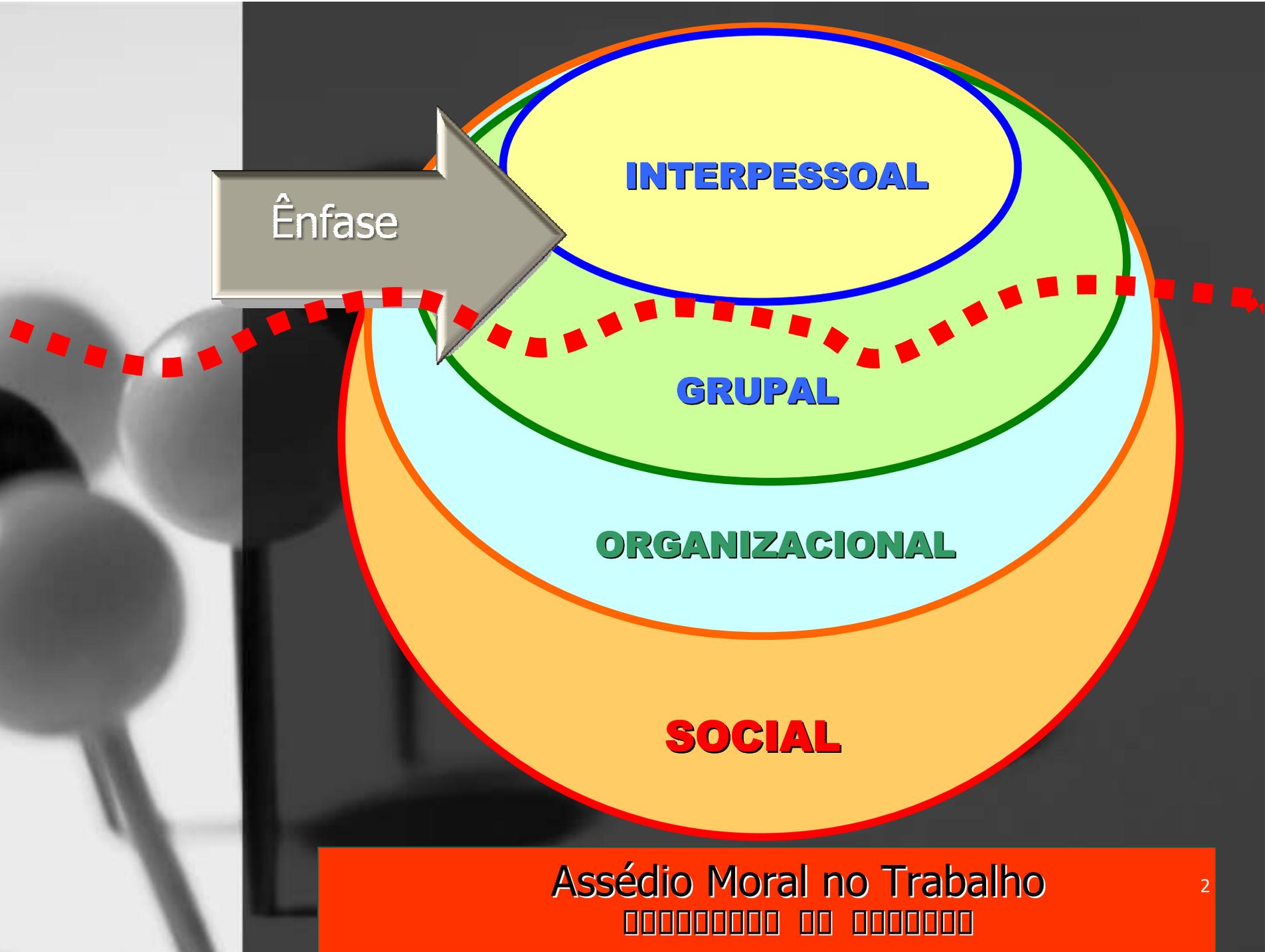
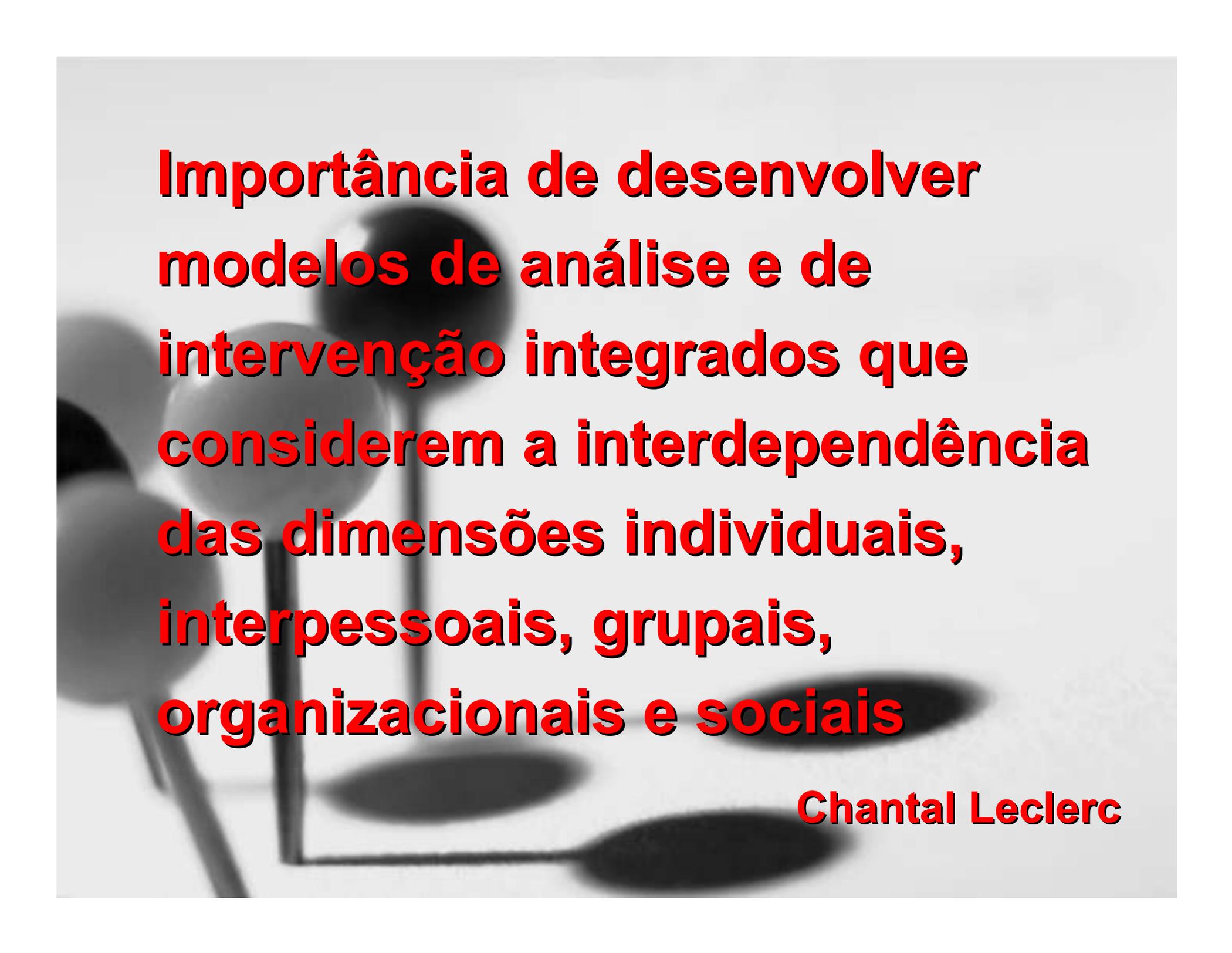


Assédio moral como patologia da solidão e do silêncio

**Seminário Internacional de
Ouvidorias-Ombudsman Brasil-Canadá
Fortaleza – julho 2009**

João Batista Ferreira - Banco do Brasil





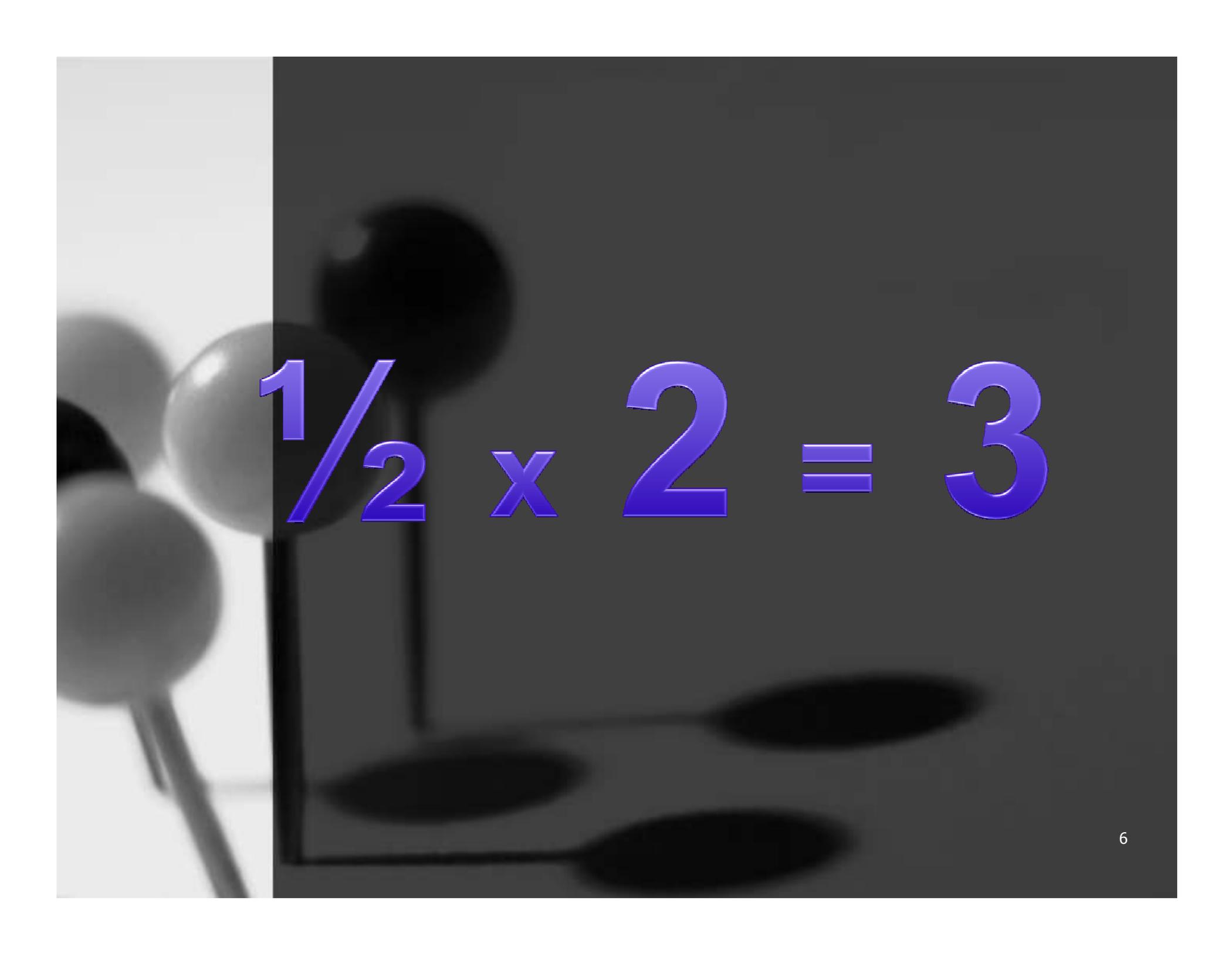
**Importância de desenvolver
modelos de análise e de
intervenção integrados que
considerem a interdependência
das dimensões individuais,
interpessoais, grupais,
organizacionais e sociais**

Chantal Leclerc





**Se as organizações
fossem pessoas, que
tipo de gente seriam?**


$$1\frac{1}{2} \times 2 = 3$$

Dimensão Social

Exigências crescentes de produtividade

Tendência à visão de curto prazo

Fins que “justificam” os meios

Configuração de um *pensamento único*

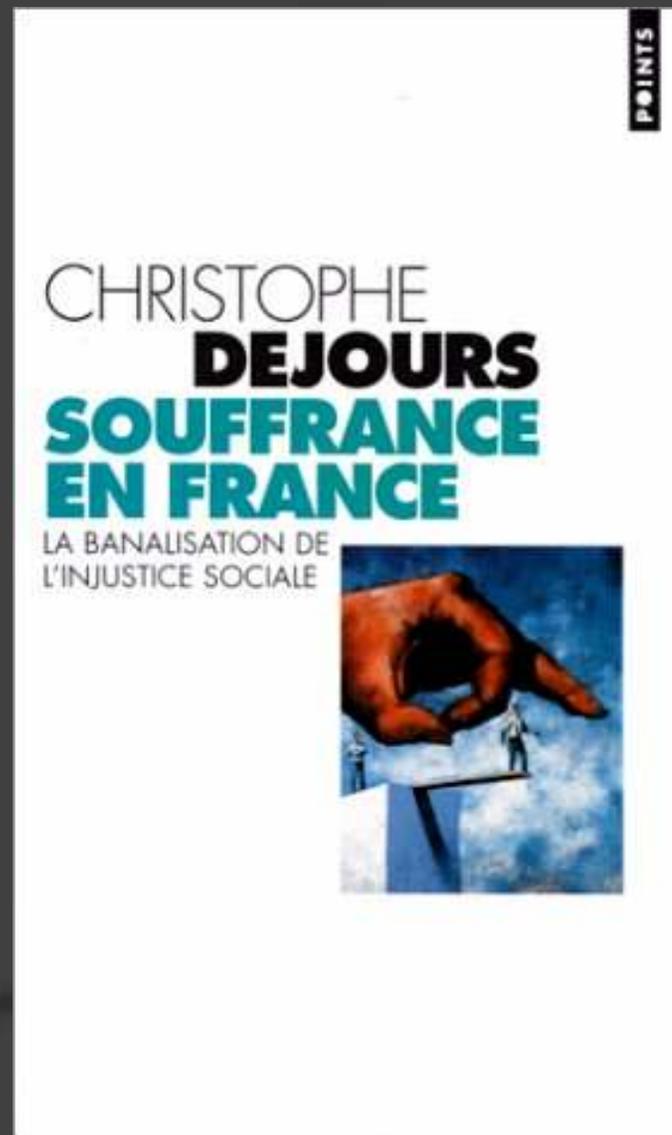
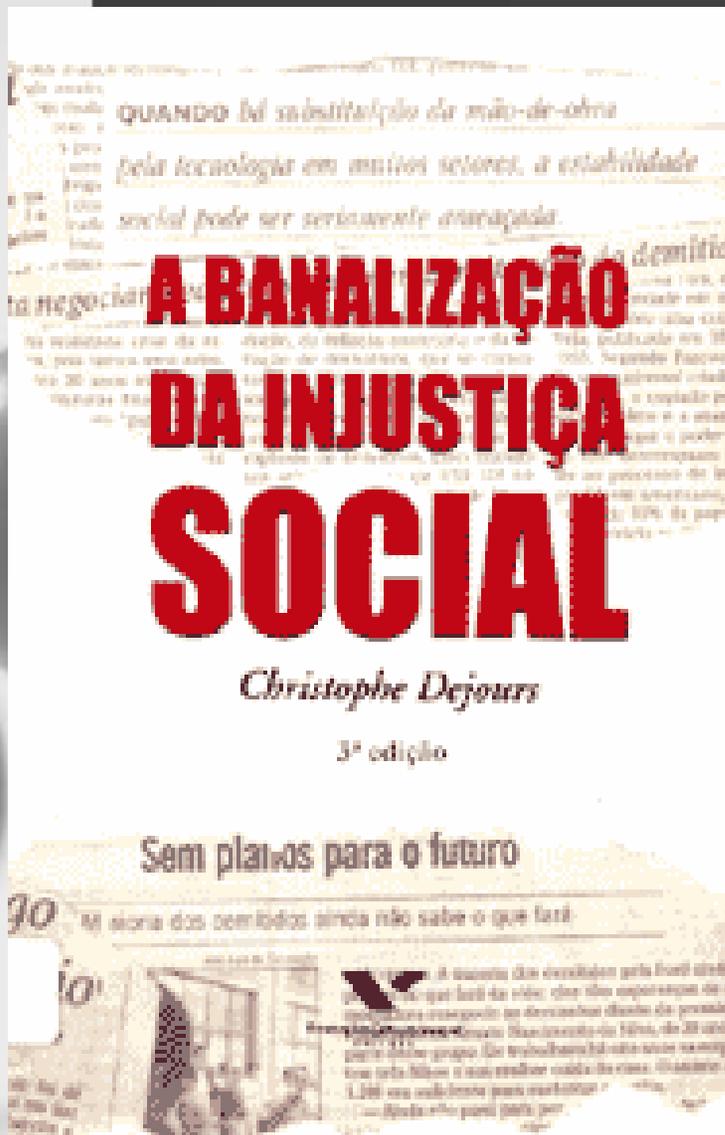
Dimensão Social

Negação do sofrimento (próprio/outro)

Sacrifícios individuais “consentidos”

Desarticulação do coletivo/individualismo

Banalização da violência e da injustiça social





Romance que deu origem ao filme estrelado
por *Kate Winslet* e *Ralph Fiennes*



O Leitor

BERNHARD SCHLINK

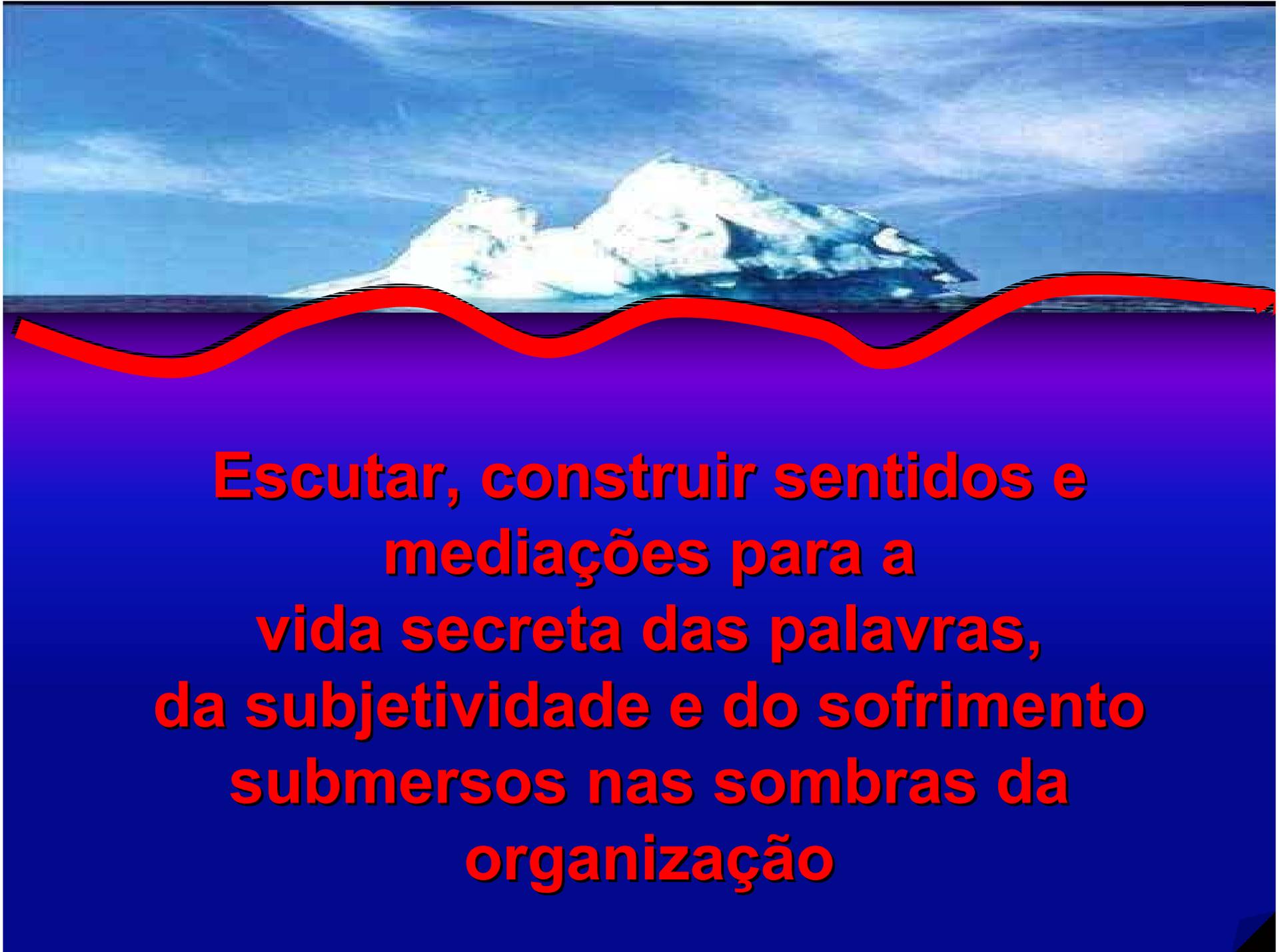


A incapacidade para sensibilizar-se
é um fenômeno patológico

Hannah Arendt

Não é a violência de poucos que me
assusta, mas o silêncio de muitos

Martin Luther King



**Escutar, construir sentidos e
mediações para a
vida secreta das palavras,
da subjetividade e do sofrimento
submersos nas sombras da
organização**

Dimensão Organizacional

Contradição entre discurso e prática

Gerenciamento por ameaças veladas/explicitas

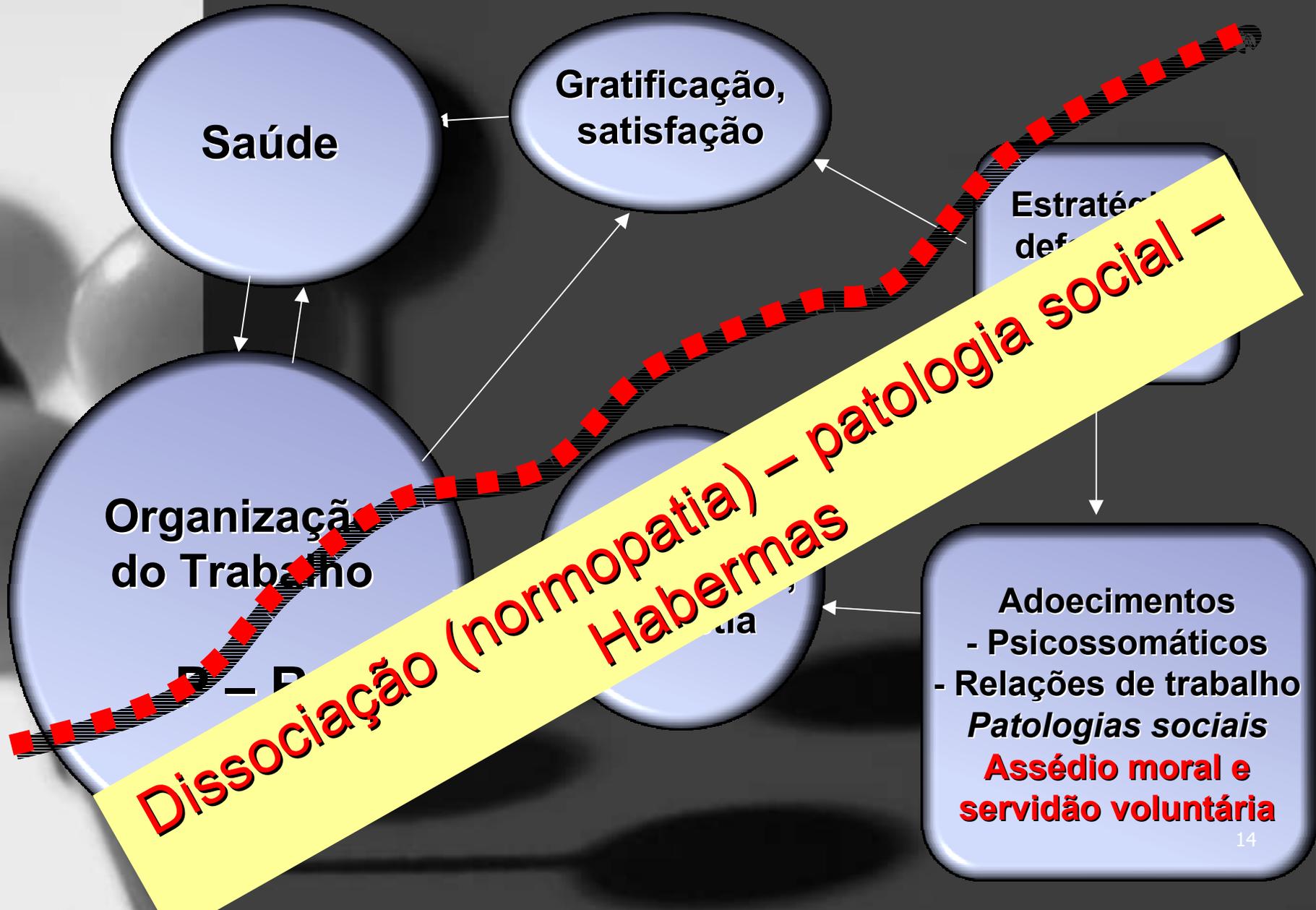
Violência simbólica e psicológica

Sobrecarga de trabalho

Indução ao medo e ao silêncio

Psicodinâmica das Relações de Trabalho

Christophe Dejours





**Complexa dinâmica:
sabedoria – alienação**

**VIOLÊNCIA
(OMS)**

VIOLÊNCIA NO TRABALHO

PSICOLÓGICA

**Assédio
Moral**

Discriminação

Outras

**Gestão
Abusiva**

**Agressões
Pontuais**

FÍSICA

SEXUAL

**PSICOLÓGICA E
FÍSICA**

**FÍSICA
PSICOLÓGICA
SEXUAL**

POR PRIVAÇÃO/ NEGLIGÊNCIA

**COLETIVA
COMUNIDADE
FAMÍLIA
AUTO-VIOLÊNCIA**

O que é assédio moral?

Qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, comportamento, atitude) que atente, por repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física da pessoas, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho.

Marie-France Hirigoyen

O que é assédio moral?

Exposição prolongada e repetitiva a condições de trabalho que, deliberadamente, vão sendo degradadas. Surge e se propaga em relações hierárquicas assimétricas, desumanas e sem ética, marcadas pelo abuso de poder e manipulações perversas.

Margarida Barreto

Como?

Assume diversas formas, segundo as pessoas, culturas e organizações.

Deliberada e sistematicamente, direta ou indiretamente, em múltiplos níveis

Afeta: comunicação, relações interpessoais, dignidade, integridade física, emocional, profissional e social

Por quem?

Uma ou várias pessoas

Descendente

Lateral

Ascendente

Caracterização

Repercussão na saúde física e psicológica da vítima

Assédio → doença física-psic.

Ignora:

- Pessoas mais resistentes
- Problemas físicos e psicológicos pós-violência

Caracterização

Periodicidade e duração

Assédio → semanalmente x 6 meses

Lei sobre normas do trabalho do Quebec (LRQ, cp.N.1.1): uma conduta grave pode constituir assédio psicológico se produz efeito nocivo contínuo ao trabalhador

TRT 9ª. Região: a duração do constrangimento não é relevante

Caracterização

Conduitas

Deterioração das condições de trabalho

Isolamento e recusa de comunicação

Atentado contra a dignidade

Violência verbal, física ou sexual

Caracterização

Perfil do agressor e da vítima

“Psicologização individual” da violência x
compreensão do contexto/situação

Não discute a organização do trabalho

Foco no agressor e na vítima

Responsabiliza a própria vítima

Caracterização

Ultrapassa poder diretivo

Atinge direitos fundamentais

Prática sutil: se enquadra nos
“casos difíceis”

Caracterização

Serve como exemplo

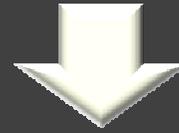
Reações dos colegas: medo

Medo: indutor de produtividade

Dificuldade para obter testemunhas

Caracterização

Dinâmica psicológica



Racionalização: “bom que não fui eu”

“Fiz as coisas certas, ele não” – logo,
“estou protegido”

Os “cúmplices” podem se tornar
“vítimas”

Caracterização

Efeito halo: todos são atingidos

Colaboração passiva: servidão voluntária

Vítima se desestabiliza: fase da dúvida

Vergonha: arma do assediador

Solidão: pior do que a perseguição

Caracterização

Ação ou omissão das organizações

Não são publicamente reconhecidas

Compartilhadas no coletivo de trabalho

Instrumentos de gestão dissimulados

Favorecem a produtividade

Caracterização

Com a fragmentação do coletivo,
o assédio moral e a servidão
voluntária se configuram como
patologias da solidão e do silêncio

Intervenção e prevenção

Nível individual: sensibilização, informação, formação e capacitação.

Nível organizacional: identificação e tratamento das consequências do assédio moral para a saúde das pessoas, valorização das ouvidorias, mudanças no estilo de gestão e nas condições de trabalho.

Nível social: desenvolvimento e conhecimento das leis que funcionem como fator preventivo e promovam a solidariedade.

Nível organizacional

Via informativa

Via informal de mediação e apoio psicológico

Via formal, administrativa ou jurídica

Análise das dimensões organizacionais

Nível organizacional

Produzir sistematicamente informações sobre as causas e os efeitos maléficos dessas práticas para as pessoas, a organização e a sociedade, como: afastamentos por adoecimentos, insatisfação dos funcionários, desligamentos, demandas trabalhistas, entre outras.

Nível organizacional

Desenvolver ações articuladas na organização, com o envolvimento das áreas intervenientes e a participação das pessoas, que possibilitem o tratamento dessas situações e, principalmente, de suas causas.

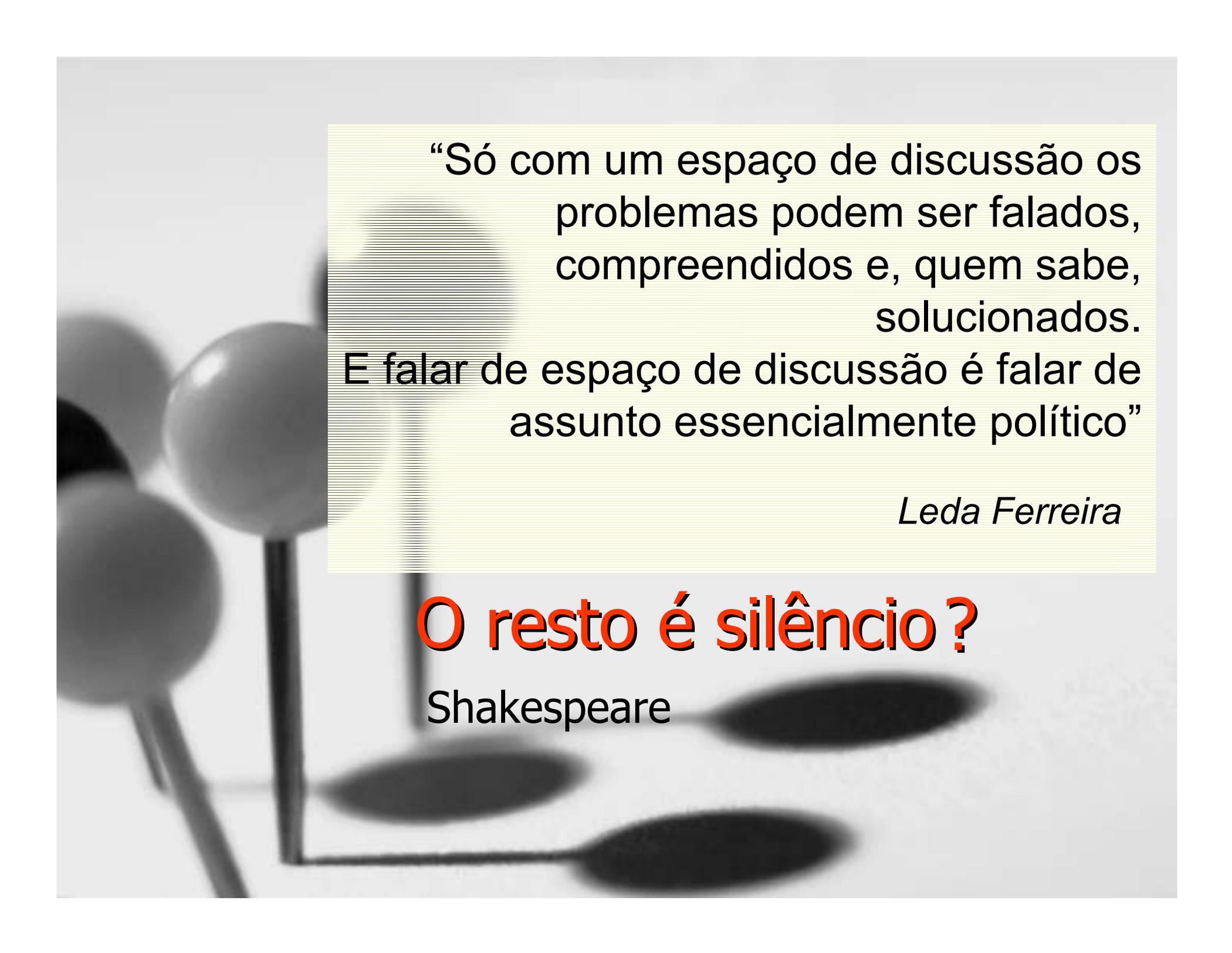
Papel fundamental das ouvidorias

Mário Quintana

Da primeira vez em que me assassinaram
Perdi um jeito de sorrir que eu tinha
Depois, a cada vez em que me mataram,
Foram levando qualquer coisa minha



O ultimo pedido de Hamlet



“Só com um espaço de discussão os problemas podem ser falados, compreendidos e, quem sabe, solucionados. E falar de espaço de discussão é falar de assunto essencialmente político”

Leda Ferreira

O resto é silêncio?

Shakespeare

Assédio moral como patologia da solidão e do silêncio

João Batista Ferreira - Banco do Brasil

ferreira.jb@gmail.com

www.palavraclandestina.blogspot.com

www.psicodinamica.unb.br

Como se defender?

Onde denunciar

Ouvidorias internas, Cipas,
Sindicatos, Delegacia Regional do
Trabalho, Ministério Público do
Trabalho, entidades de defesa dos
direitos humanos.

Estratégias de mobilização e prevenção

- ❑ **Gestão por meio da análise, crítica e proposição**
- ❑ **Fortalecimento do coletivo de trabalho, considerando o silêncio diante das práticas discriminatórias**

Estratégias de mobilização e prevenção

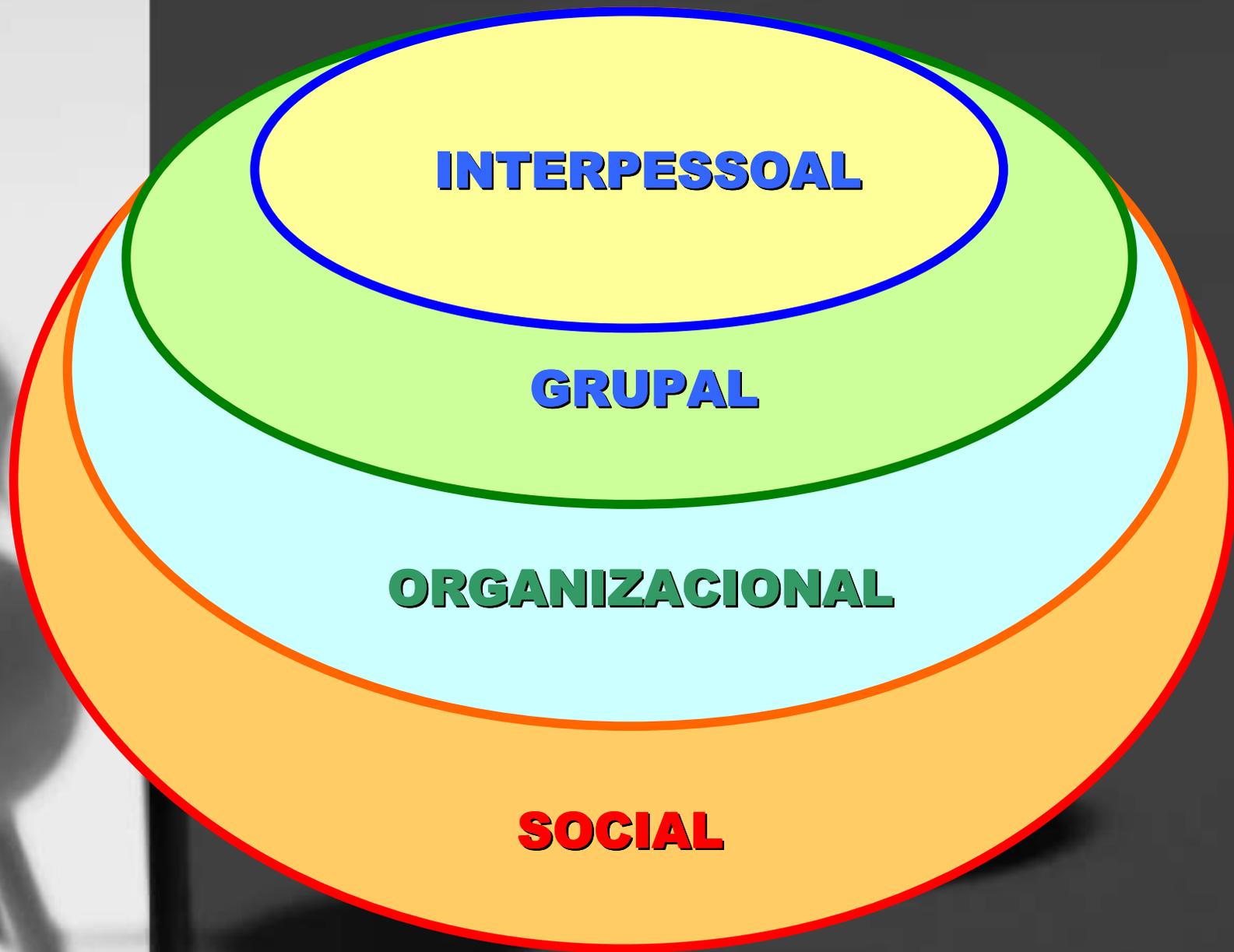
- ❑ Programas voltados para sensibilização, informação, formação e capacitação dos servidores, gestores, profissionais de gestão de pessoas, de saúde e segurança no trabalho.
- ❑ Programas de redesenho da cultura, estilo de gestão, acompanhamento do clima organizacional, Código de Ética e das normas de conduta.
- ❑ Programas de prevenção à saúde e de responsabilidade social.

Como se defender?

Estratégias de defesa

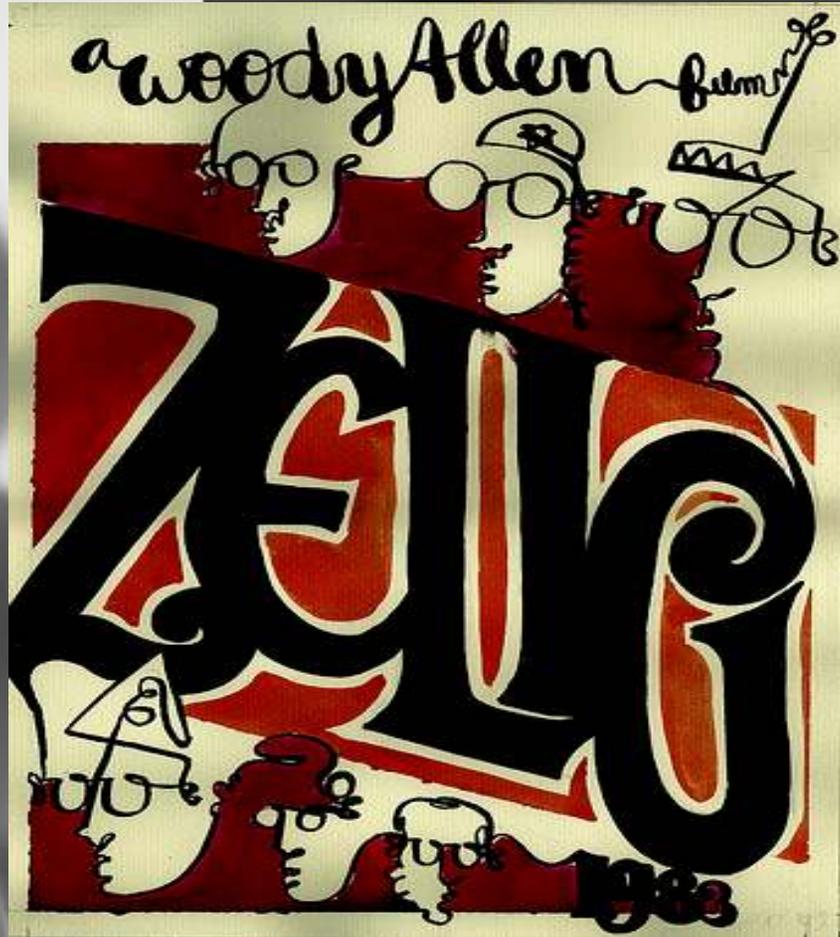
Anotar detalhes das humilhações (dia, mês, ano, local, nome do agressor e testemunhas). Pedir ajuda no local de trabalho e/ou fora da empresa.

Recorrer aos centros de referência em saúde do trabalhador. Buscar apoio da família e amigos.



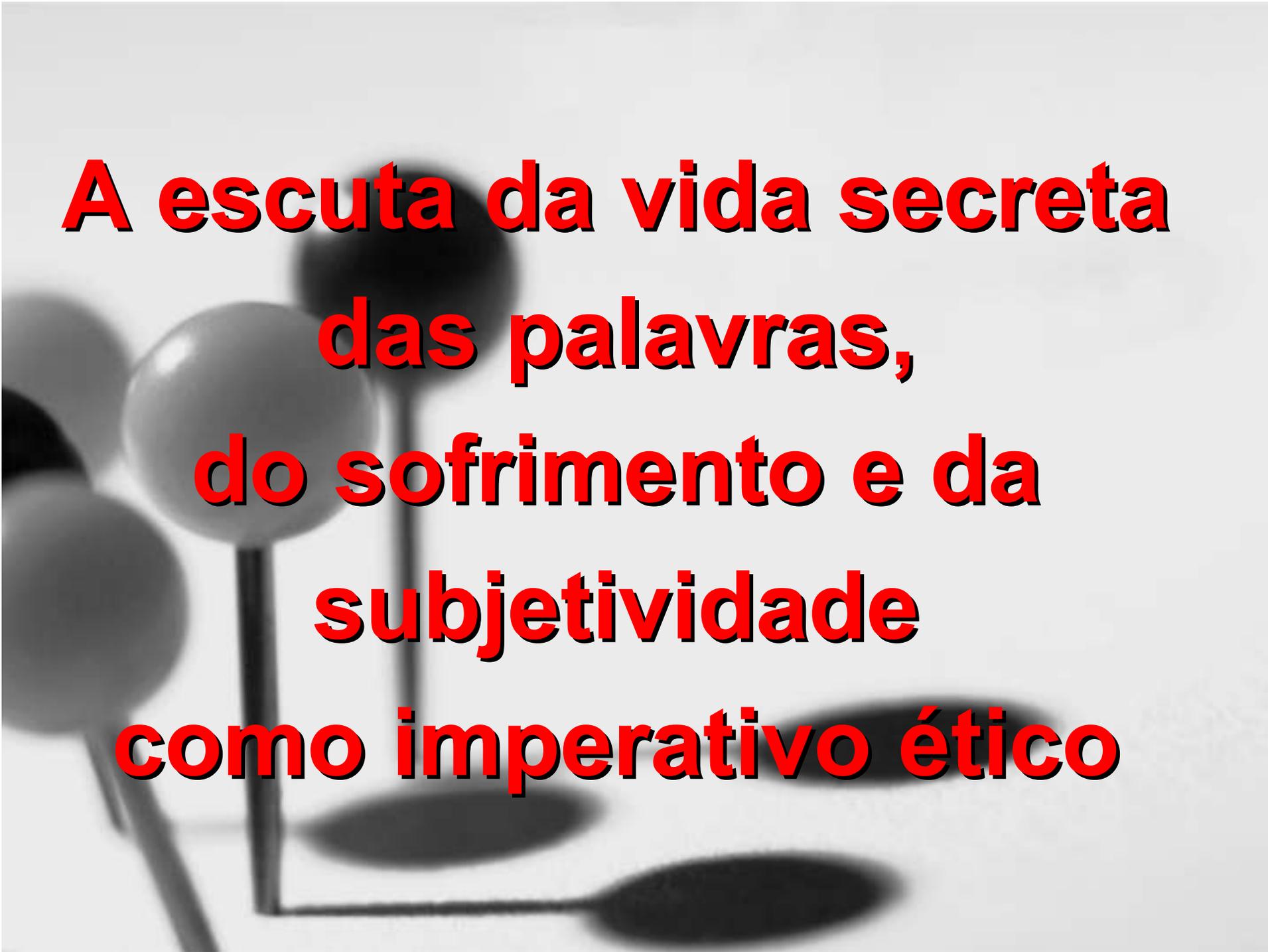


Relatório sobre Mudanças Climáticas da ONU: 2020 é o ano limite para uma catástrofe climática



Provas do assédio

Testemunhas, gravações, filmes dos circuitos internos de TV, documentos (advertência por escrito, extrapolação da jornada, trabalho em final de semana).



**A escuta da vida secreta
das palavras,
do sofrimento e da
subjetividade
como imperativo ético**



**Sociedade da imagem,
do espetáculo e
dos poetas mortos?**

Ação x omissão

poder diretivo x gestão abusiva

ameaça aos direitos fundamentais

violência ou dominação

sabedoria: capacidade

de perceber o óbvio

e o que é óbvio na relação com o

outro e consigo mesmo: o respeito

Por quem?

- 18% - um superior hierárquico
- 4,9% - um colega
- 4,6% - um superior contra todos
- 3,0% - conjunto de colegas
- 0,8% - um subordinado
- 0,7% - conjunto de subordinados



Critérios de identificação

Intervenção - solução

Colegas – 20%

Médico do Trabalho – 13%

Delegados sindicais – 10%

Superior hierárquico – 5%

Recursos Humanos – 1%

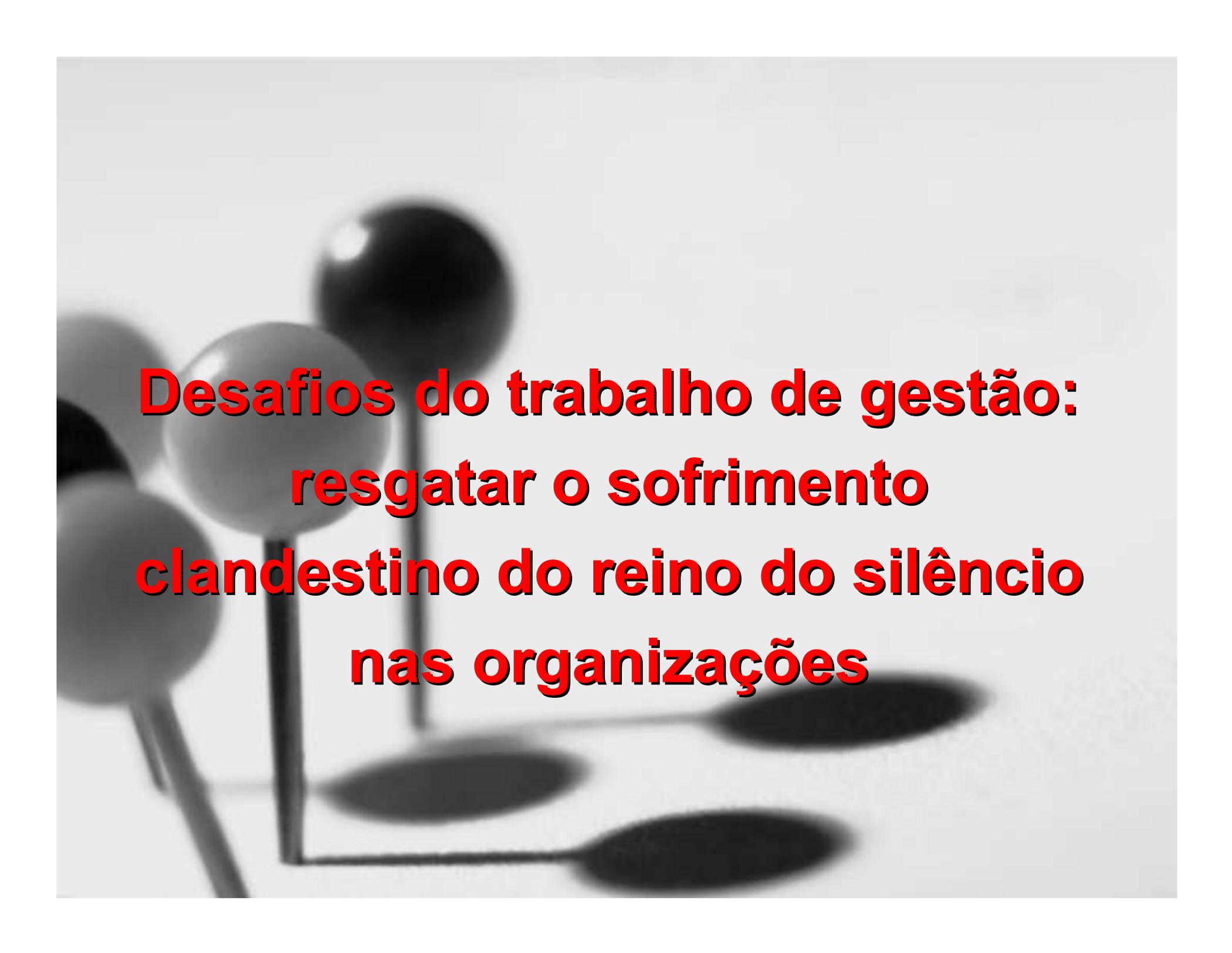
Caracterização

Há proteção legal no direito brasileiro

A jurisprudência se mostra suficiente

“Assédio moral não é figura juridicamente válida porque não está na lei”: reflete visão conservadora do direito

(Araújo, 2007)



**Desafios do trabalho de gestão:
resgatar o sofrimento
clandestino do reino do silêncio
nas organizações**

Estratégias de mobilização e prevenção

- ❑ Criação de espaço público da fala:
 - ✓ Construído pela cooperação, que reflete o trabalho vivo, as dinâmicas intersubjetivas
 - ✓ Espaço onde as opiniões, mesmo contraditórias, e os conflitos são livremente formulados e elaborados
 - ✓ Pressupõe clareza, autenticidade e equidade

Estratégias de mobilização e prevenção

- ❑ Visibilidade da fala e das ações**
- ❑ Flexibilidade e contradições**
- ❑ Planejamento e previsibilidade das ações**
- ❑ Compatibilidade entre competências profissionais e condições, organização e relações de trabalho**

Jorge Luis Borges

O que não se pode lembrar
Nem esquecer



