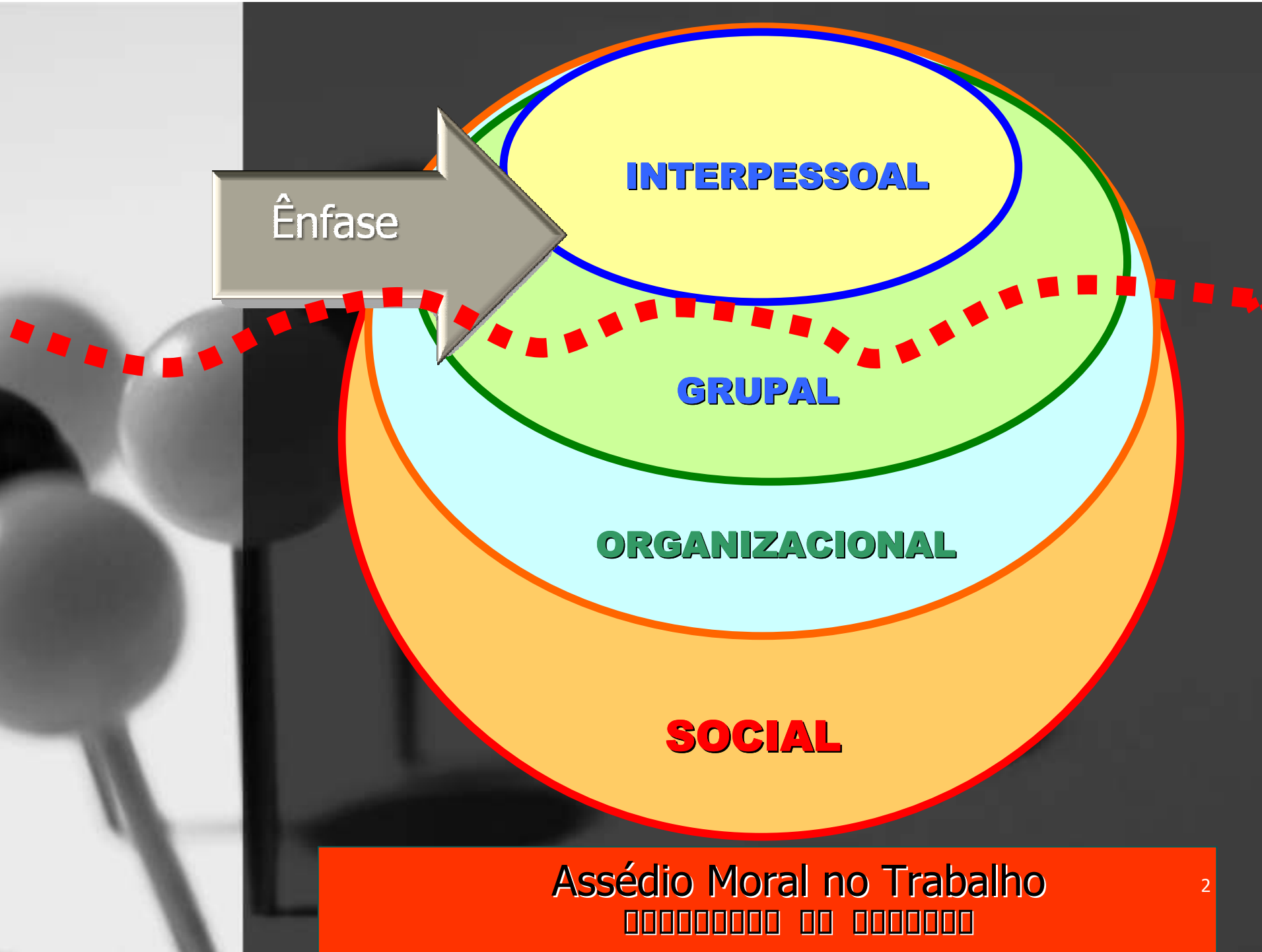


# **Assédio moral como patologia da solidão e do silêncio**

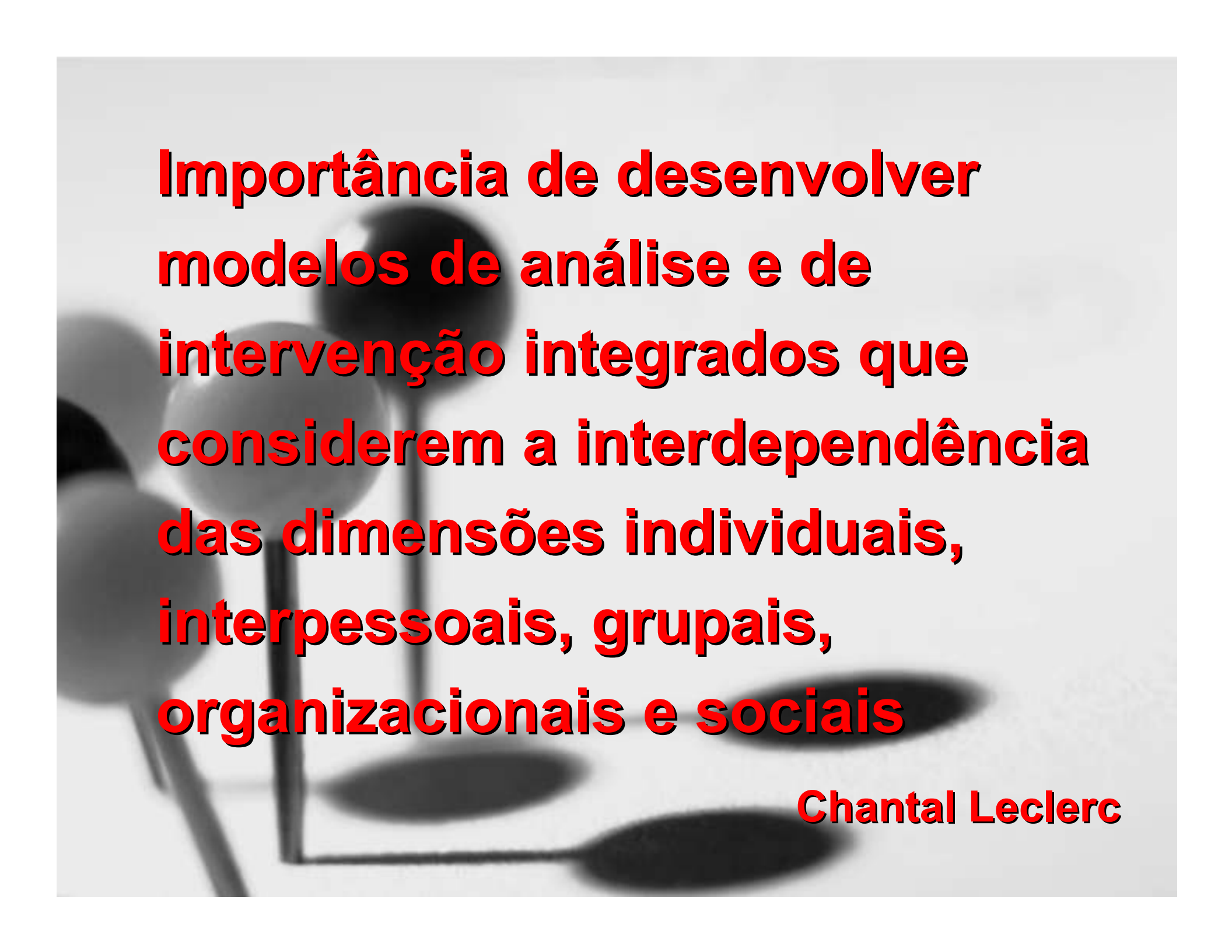
**Seminário Internacional de  
Ouvidorias-Ombudsman Brasil-Canadá  
Fortaleza – julho 2009**

**João Batista Ferreira - Banco do Brasil**



## Assédio Moral no Trabalho


□□□□□□□□ □□ □□□□□□



**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?**


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

# Dimensão Social

Exigências crescentes de produtividade

Tendência à visão de curto prazo

Fins que “justificam” os meios

Configuração de um *pensamento único*

# Dimensão Social

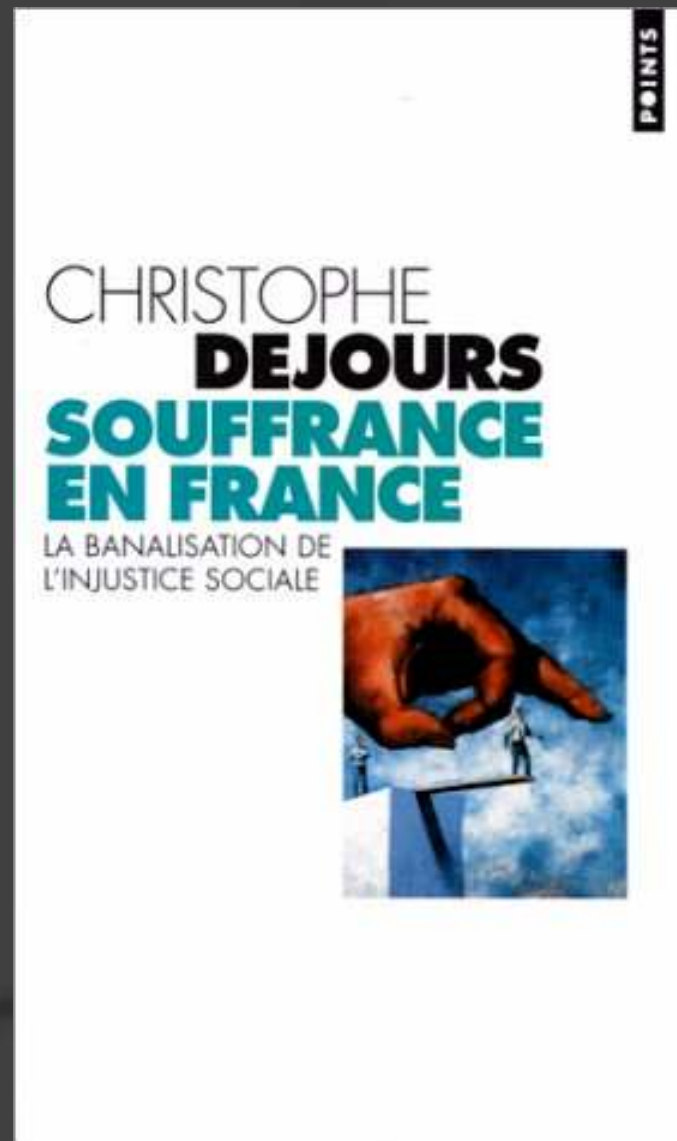
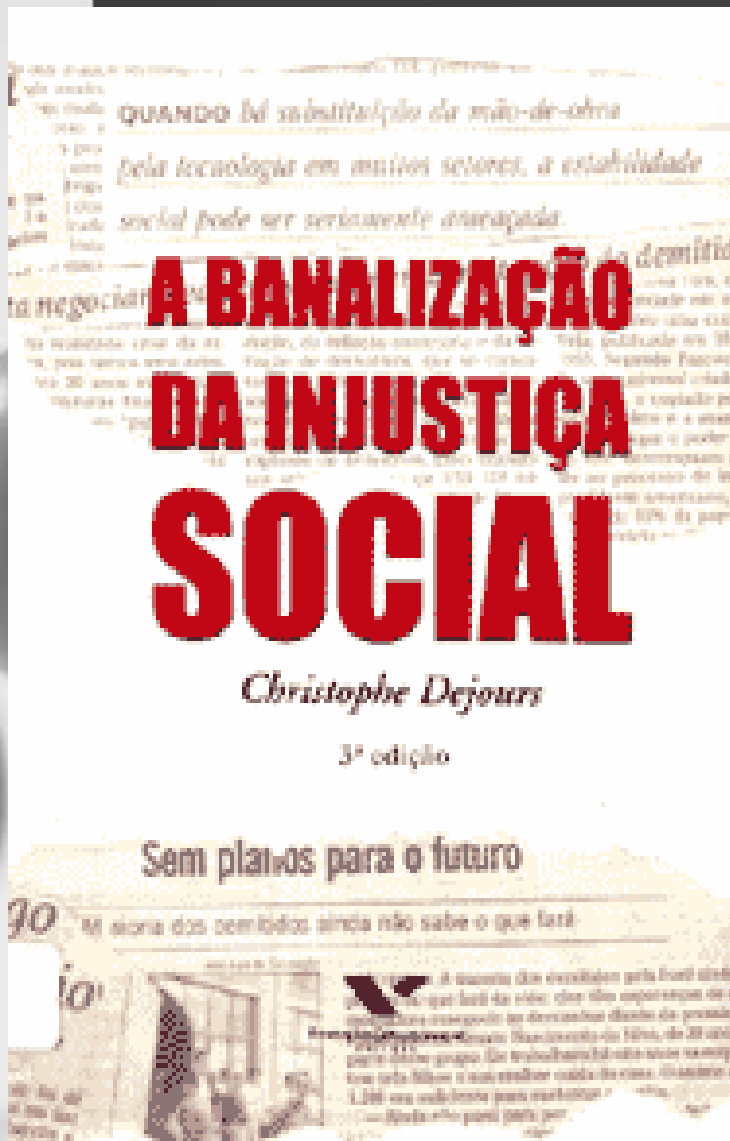
Negação do sofrimento (próprio/outro)

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

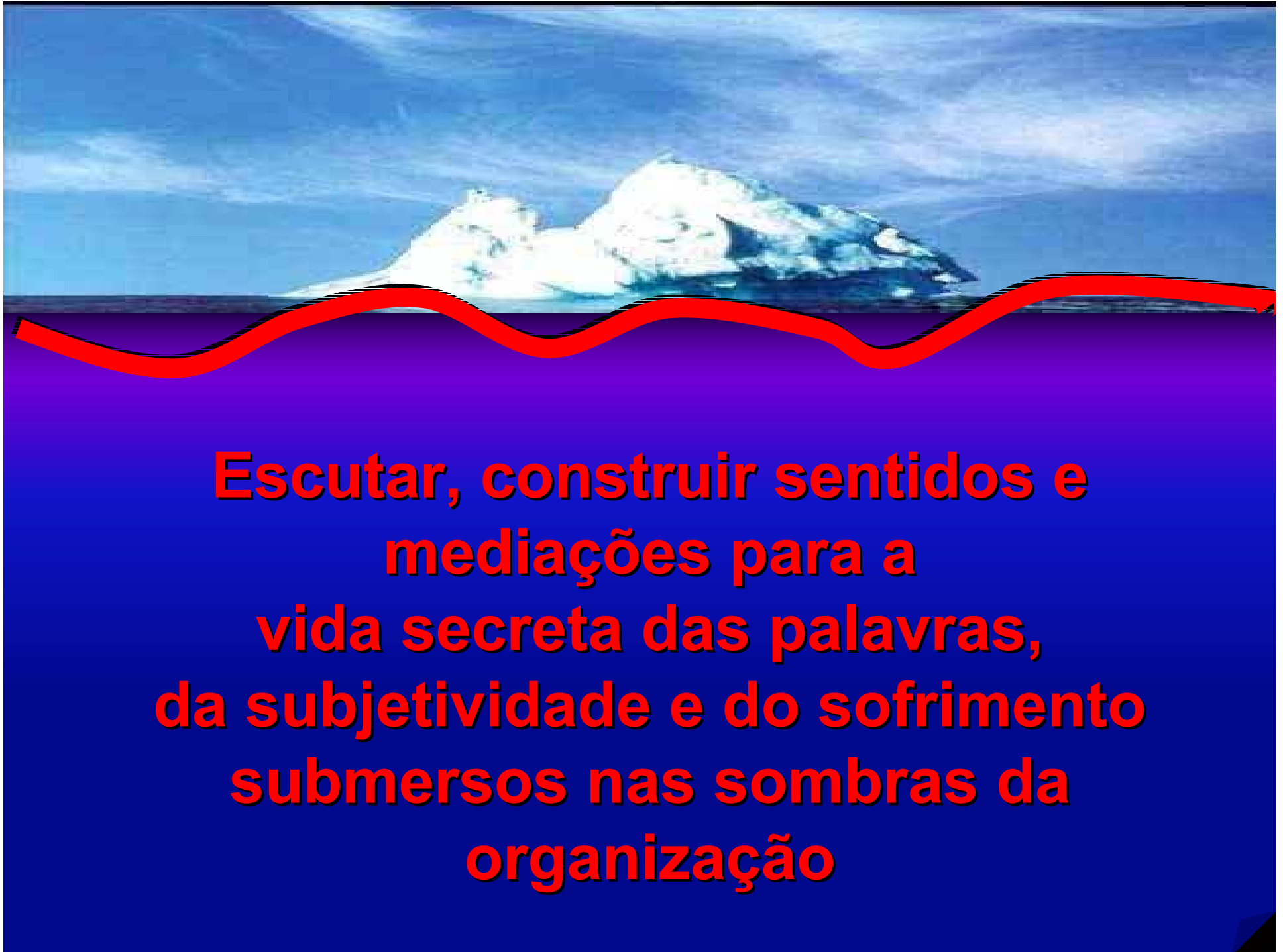


A incapacidade para sensibilizar-se  
é um fenômeno patológico

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

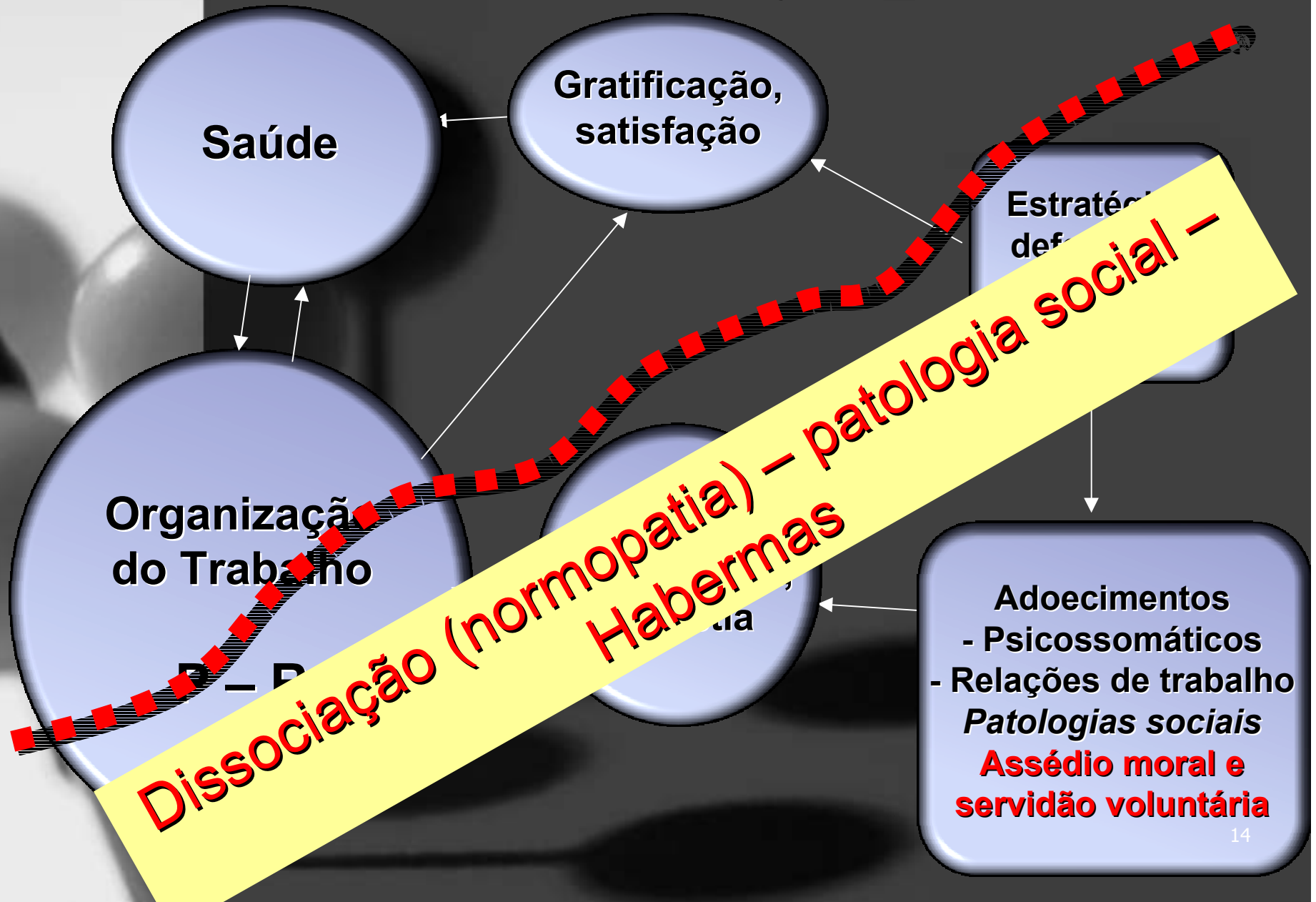
Violência simbólica e psicológica


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

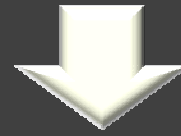
Reações dos colegas: medo

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.

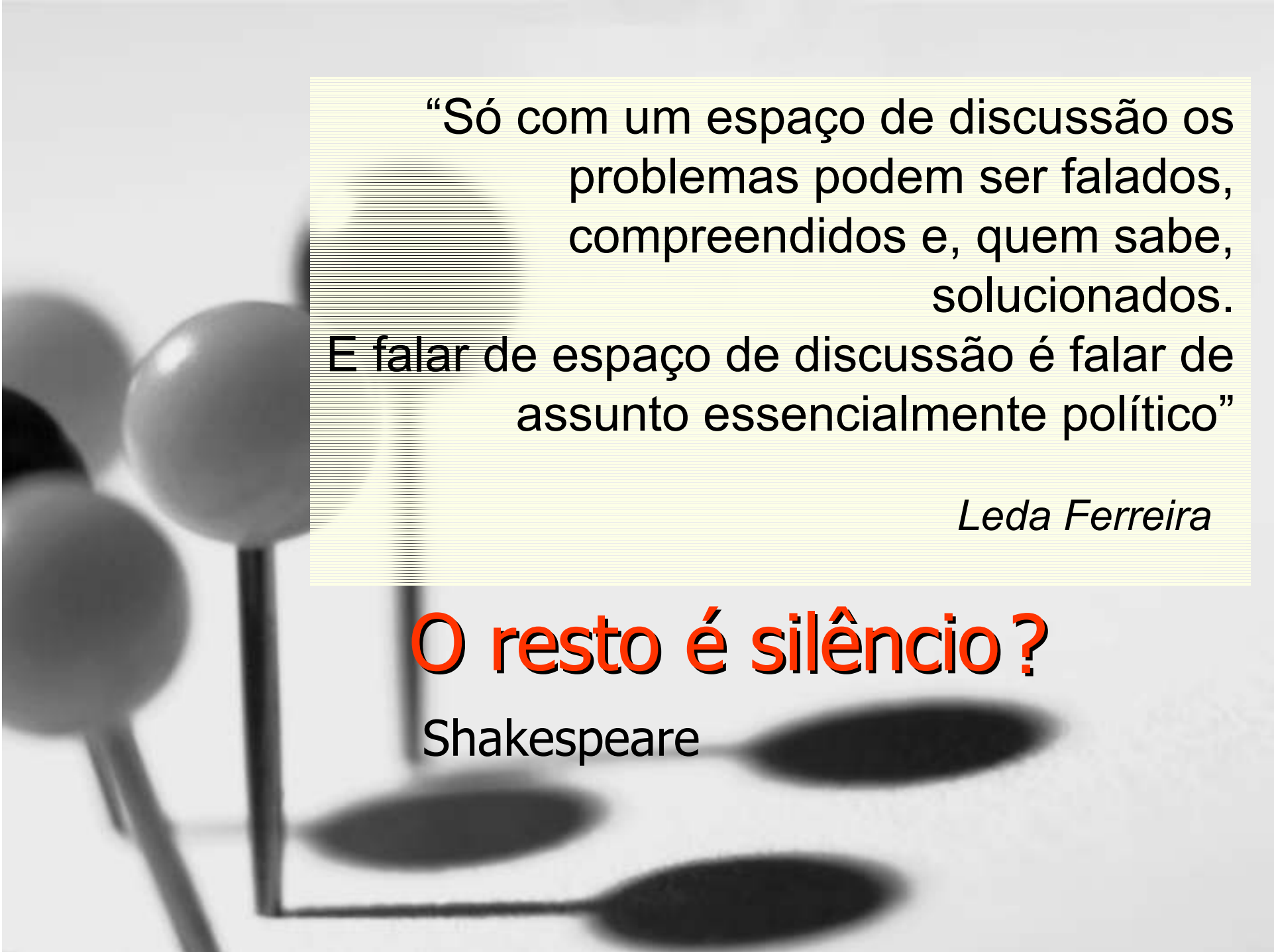
Papel fundamental das ouvidorias

# 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](mailto:ferreira.jb@gmail.com)**

**[www.palavraclandestina.blogspot.com](http://www.palavraclandestina.blogspot.com)**

**[www.psicodinamica.unb.br](http://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**

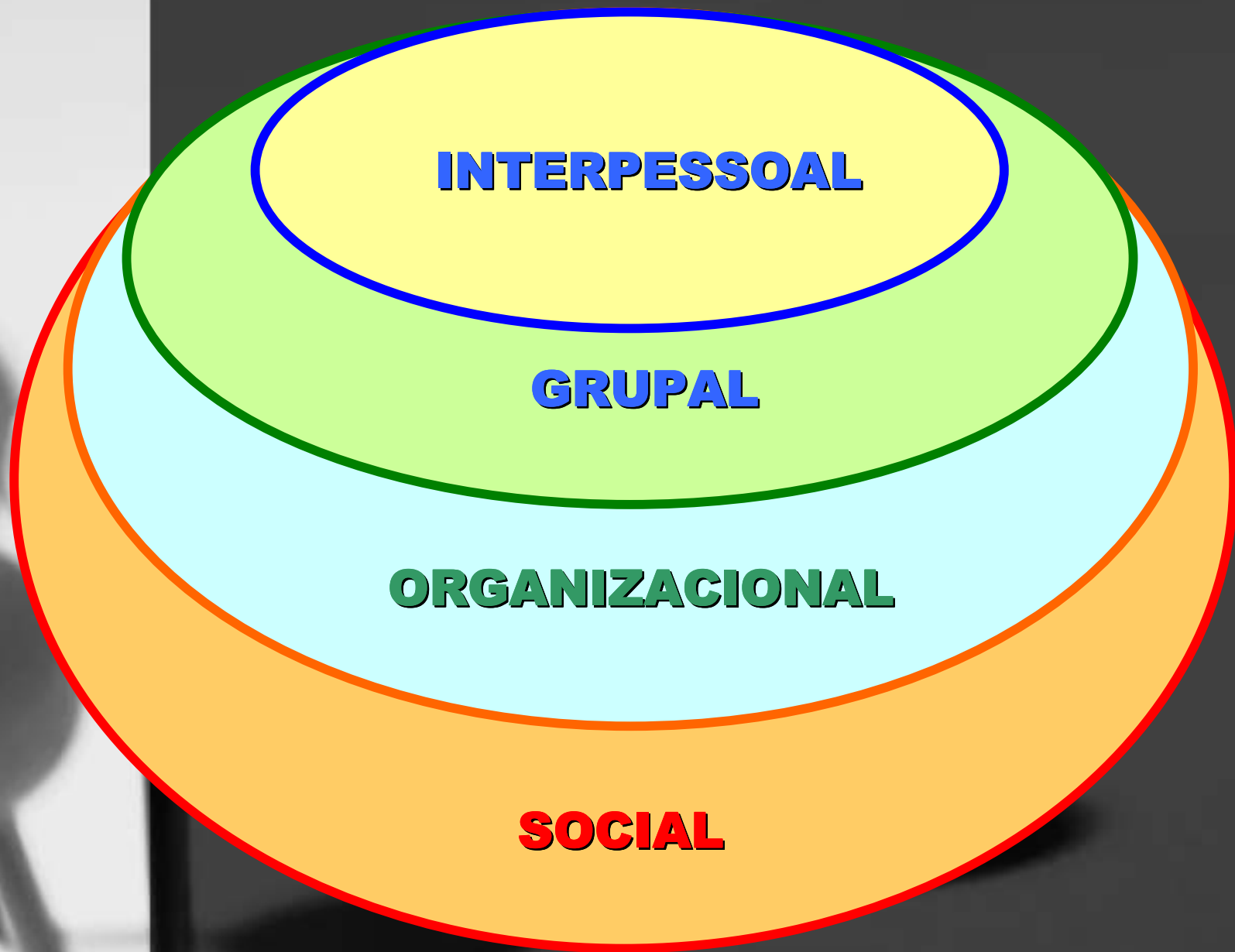
- ❑ Programas voltados para sensibilização, informação, formação e capacitação dos servidores, gestores, profissionais de gestão de pessoas, de saúde e segurança no trabalho.
- ❑ Programas de redesenho da cultura, estilo de gestão, acompanhamento do clima organizacional, Código de Ética e das normas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

# Como se defender?

## Estratégias de defesa

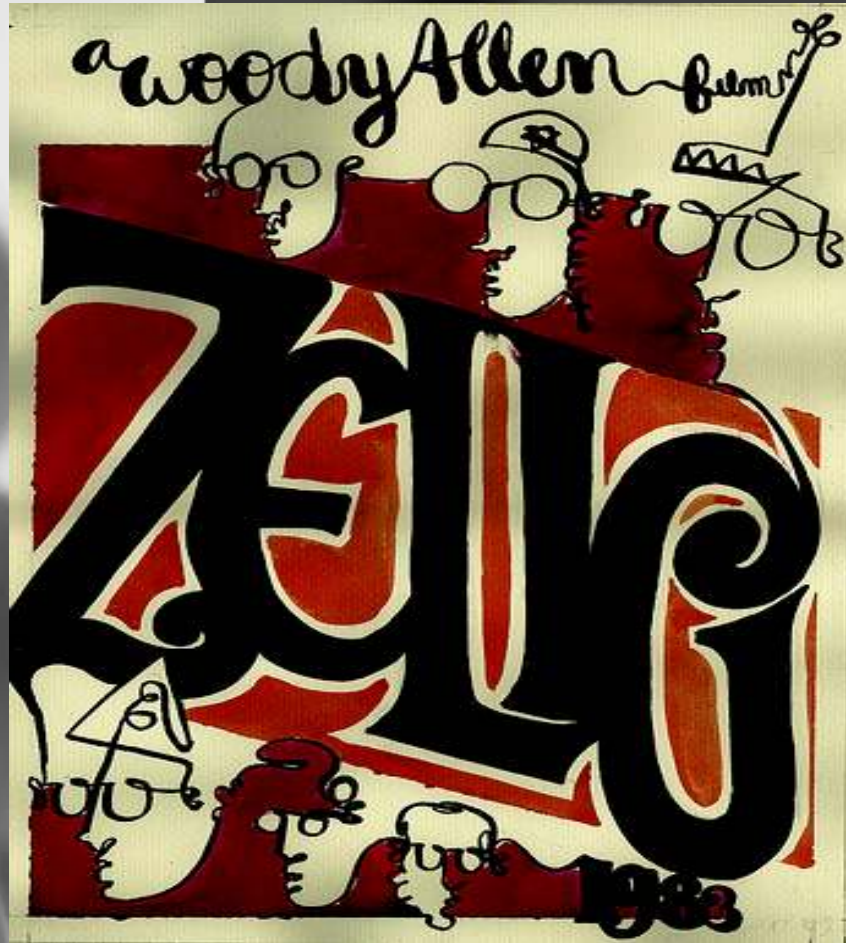
Anotar detalhes das humilhações (dia, mês, ano, local, nome do agressor e testemunhas). Pedir ajuda no local de trabalho e/ou fora da empresa.

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



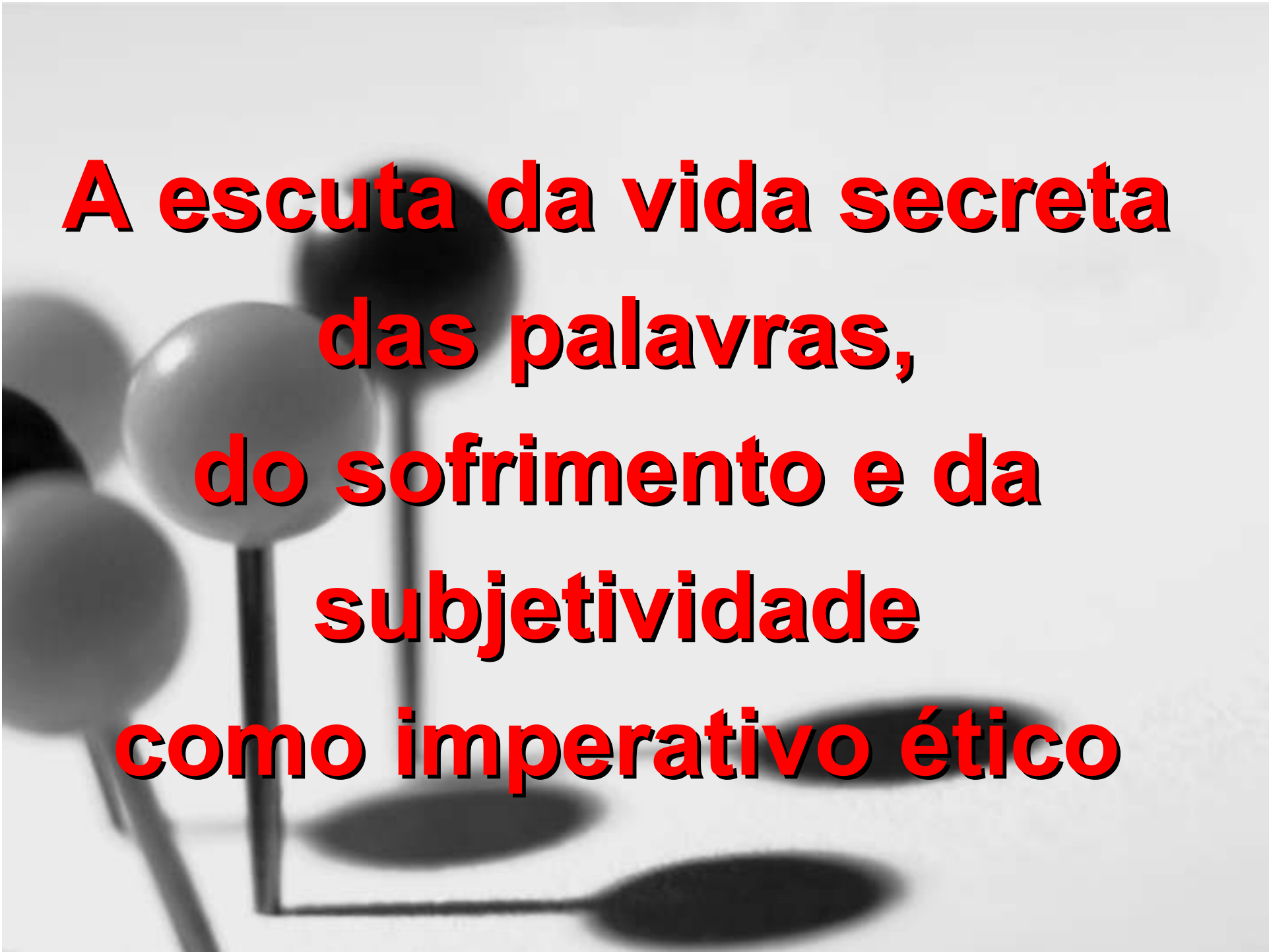


**Relatório sobre Mudanças Climáticas da ONU: 2020 é o ano limite para uma catástrofe climática**




# 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%

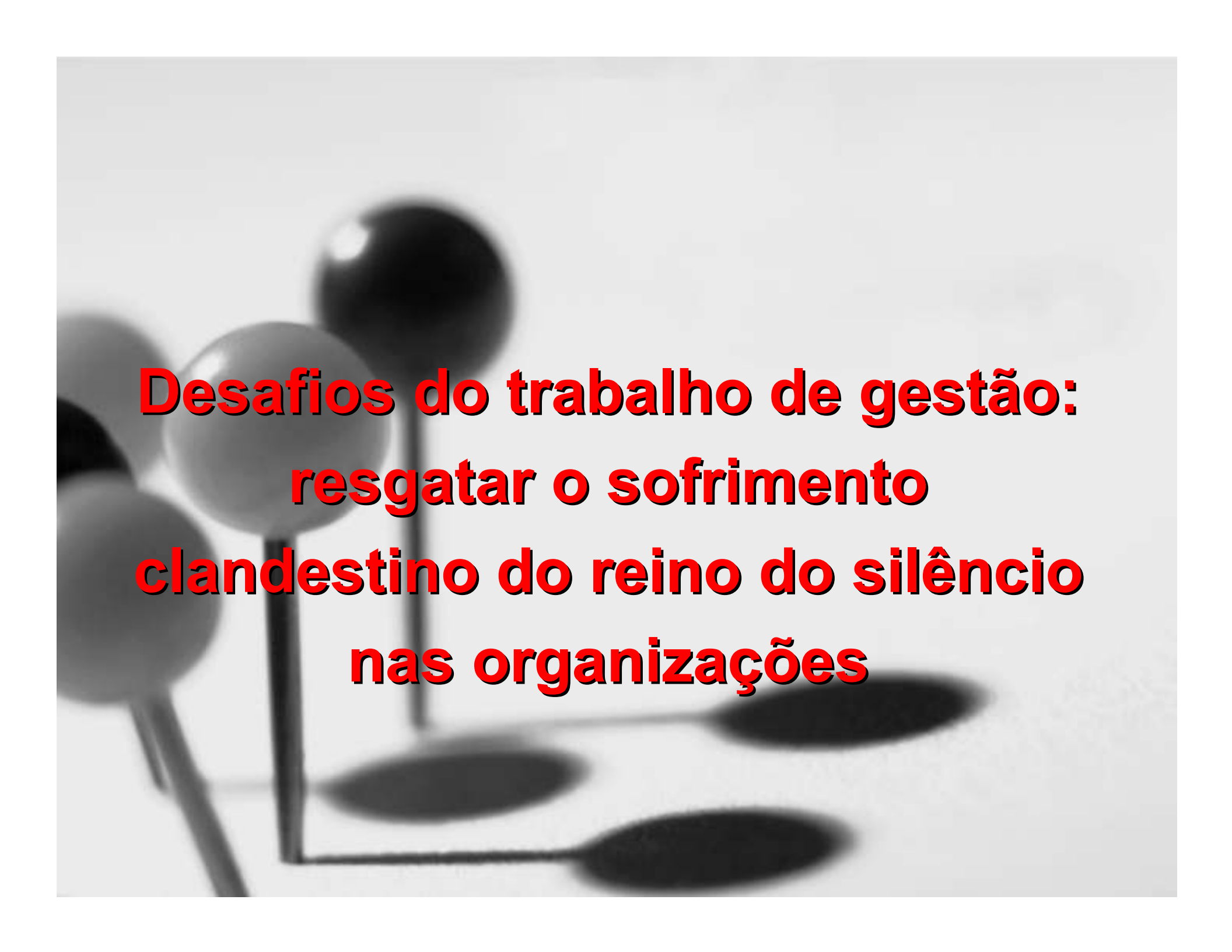
# Caracterização

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



